

كلية إدارة المال والأعمال

قسم الإدارة العامة

"أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين : دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن"

"The Impact of Organizational Culture in Improving the Performance of Employees: A Study in the Ministry of Education in Jordan"

إعداد

عبد الحكيم دهام خلف

المشرف

الدكتور رياض أبا زيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

2015

﴿ رَبِّ إِنِّى لِمَا أَنْزَلْتَ إِلَىَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ ﴾

القصص: آية 24

تفويض

أنا عبد الحكيم دهام خلف، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة .

التوقيع :

التاريخ :

نموذج إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها لطلبة الماجستير والدكتوراه

أنا الطالب : عبد الحكيم دهام خلف الرقم الجامعي : 1320505014

التخصص:الإدارة العامة الكلية : إدارة المال والأعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان :

"أثر الثقافة التنظيميـة في أداء العاملين:

دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلميـة . كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستله من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإني أتحمل المسؤولية كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب :...التاريخ / /

قرار لجنة المناقشة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

نوقشت هذه الرسالة

"أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن"

وأجيزت بتاريخ: 5/19 / 2015

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور رياض أحمد أبازيد	(مشرفاً ورئيساً)	....
الأستاذ الدكتور سالم سفاح العون	(عضواً)	....
الدكتور مرعي حسن بني خالد	(عضواً)	....
الدكتور نظام موسى سويدان	(عضواً خارجياً)	....

الإهداء

إلى روح والدتي ووالدي رحمة الله عليهما سائلاً المولى عز وجل أن يكرم نزلهما.

إلى زوجتي وأبنائي وبناتي وفقهم الله لكل خير فقد تحملوا معي عناء دراستي.

إلى إخوتي وأخواتي جميعاً .

إلى شهداء وجرحى مدينتي (الضلوعية)

إلى كل هؤلاء أهدي لهم هذا الجهد

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد.

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخراً على أن وفقني لإتمام هذا البحث، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما انطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام " لايشكر الله من لايشكر الناس "فأني أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي القدير الدكتور رياض أبا زيد الذي أشرف على هذا البحث ووقف معي وأعانني ونصحني وأرشدني بتوجيهاته ونصائحه طوال فترة كتابة هذا البحث، فجزاه الله عني كل خير وبارك فيه وجعله مرشداً لكل طالب علم. كما وأتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها، وعلى توجيهاتهم السديدة ونصائحهم العلمية القيمة التي أثرت البحث وأغنته فجزاهم الله خيراً، ووفقهم وسدد خطاهم.

كما أتقدم بخالص شكري وامتناني لأساتذتي في كلية إدارة المال والأعمال وبشكل خاص أساتذتي في قسم أدارة الأعمال على ما قدموه لنا من رعاية أبوية فلهم مني كل الثناء والتقدير. كما وأشكر أستاذي الكريم الدكتور إبراهيم بطاينة الذي كان لنا نعم العون في تخفيفه عنا مشاق الدراسة كذلك أشكر عميد كلية الشريعة الدكتور علي الرواحنة لما قدمه لنا من نصائح.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لجميع المنتسبين في هذه الجامعه (آل البيت) فقد كانوا لنا نعم الإخوة فلم نشعر أننا نعيش في بلد ثان.

كذلك أوجه شكري لجميع المحكمين من هذه الجامعة وغيرها الذين أرشدونا فكانوا نعم الدليل. كما أوجه شكري أيضا للعاملين في وزارة التربية الذين فتحوا لنا صدورهم وساعدونا مشكورين بتعبئة الإستبانة وتسهيل مهمتي.

وأخيراً ، فكثيرون الذين يستحقون مني الشكر والتقدير، فكل الشكر والتقدير لمن قدم لي المساعدة وأبدى لي رأياً وساهم في إنجاز هذا البحث وإخراجه إلى حيز الوجود، فجزاهم الله ووفقهم لكل خير، والحمد لله رب العالمين.

الباحث

عبد الحكيم دهام خلف

قائمة المحتويات

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: التحليل وعرض النتائج

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

"أثر الثقافة التنظيميـة في أداء العاملين:

دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن"

إعداد

عبد الحكيم دهام خلف

المشرف

الدكتور رياض أبا زيد

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية والتعرف أيضاً على مستوى أدائهم وبيان أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في الوزارة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الكوادر العاملة في مركز وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (1652)، واختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (222) موظف في مركزالوزارة، قام الباحث باستخدام الاسلوب الوصفي التحليلي وذلك بتوزيع استمارة استبيان على عينة الدراسة.

وقد اظهرت نتائج الدراسة الى ان مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة مرتفع بشكل عام ، وقد جاء ترتيب ابعاد الثقافة التنظيمية كالتالي (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والاعراف التنظيمية) وكذلك بالنسبة لمستوى الاداء كان ايضاً مرتفع، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في الوزارة ما عدا المعتقدات التنظيمية فانها ليس لها اثر، بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

وأوصت الدراسة بما يلي :

- على وزارة التربية والتعليم الأردنية أن تستثمر الثقافة التنظيمية من أجل رفع مستوى الأداء لدى العاملين، لما لهذا الموضوع من تأثير على الرضى الوظيفي للعاملين.
- جعل جزء من تقييم أداء العاملين في الوزارة بناءً على مدى التزامهم بتطبيق مكونات الثقافة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، وزارة التربية والتعليم الأردنية.

"THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE MINISTRY OF EDUCATION IN JORDAN"

BY

ABD AL HAKIM DHAM KHALAF

SUPERVISOR

DR. RIYAD ABA ZAID

Abstract

This study aimed to identify the level of organizational culture among employees in the Jordanian Ministry of Education and to identify the level of their performance and to examine the impact of organizational culture on ministry employee's performance.

The population of the study consisted of all the employees working in the Jordanian Ministry of Education (1652) employees where the researcher selected a random sample of employees totaling (222) in the center of ministry .The researcher used the analytical descriptive method by administrating a questionnaire on the sampled employees

Results of study indicated that organizational culture level in the Jordanian Ministry of Education was high as organizational values ranked first, then organizational beliefs and finally organizational traditions. Results of the study showed that organizational performance the Jordanian Ministry of education was high. There was a statistically significant impact at ($\alpha \leq 0.05$) for the organizational culture dimensions on the ministry of education performance, except for organizational beliefs dimension, the

study findings shoused that there were ho statistical differences for demographic variables (gender, age, scientific certificate, and Experience).

The study suggested the following recommendations:

- The Jordanian Ministry of Education is to capitalize organizational culture to promote employees performance as this has significant positive impact on employee's job satisfaction.

- The Jordanian ministry of education should include organizational culture components adherence in the ministry in job appraisal measures.

Key Words: Organizational Culture, Performance of Employees, Ministry of Education in Jordan.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

هناك حاجة ماسة في إعادة النظر في دراسة الأساليب والممارسات الإدارية التي تمارسها المنظمات وأثر ذلك على رفع مستويات الأداء والإنتاجية داخلها ويعود السبب في ذلك إلى التطورات السريعة المتلاحقة في عالمنا وما صاحبه من تغيرات في المفاهيم والأحداث المتسارعة على منظمات الأعمال.

تعد الثقافة التنظيمية انعكاساً للثقافة العامة، إذ أن الفرد يأخذ ثقافته من الأسرة ثم المدرسة والجامعة، ثم يأخذ معه كل ما تعلم في الفترة السابقة إلى الحياة العملية، فيسلك السلوك الذي تعلمه، ثم يتكيف معها فيصبح سلوكه التنظيمي جزءاً من سلوكه العام، فالثقافة التنظيمية توثر وتتأثر بالثقافة العامة، فهي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع (العتيبي،2011).

يتأثر مستوى أداء وجودة إدارة المنظمات بدرجة كبيرة بالعناصر السائدة في البيئة الاجتماعية والثقافية، كما أن سلوك وأداء الأفراد داخل تلك المنظمات في المجتمع سواء داخل المنظمات التي يعملون بها وخارجها هو انعكاس لعناصر تلك البيئة، وعلى ذلك فإن ثقافة المجتمع تلعب دوراً أساسياً في حياة المنظمات والأفراد، ولكن هذا التأثير للعوامل الاجتماعية والثقافية تختلف بالضرورة باختلاف طبيعة تلك المنظمات وباختلاف الأفراد (العاجز وعساف، 2007).

فعلى مستوى المنظمة هناك عوامل داخلية مرتبطة بطبيعة النشاط والمجال الذي تعمل فيه كل منظمة، وكذلك مستوى ونمط إدارة وقيادة هذه المنظمات ونوعية الأفراد العاملين فيها. إن تلك العوامل تجعل المنظمات التي تعمل في مجتمع واحد تختلف فيما بينها، وهذا الاختلاف ليس فقط في مستوى الأداء أو مستوى نتائج الأعمال ولكن أيضاً في طبيعة العوامل التي تشكل البيئة الداخلية للمنظمة متأثرةً بالبيئة الخارجية مما يجعلها منفردة الخصائص، وهذا هو المقصود بالثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة، هذه الثقافة التنظيمية يتم تشكيلها ويعاد هذا التشكيل بواسطة أعضائها الذين هم في نفس الوقت أعضاء في المجتمع، وبالتالي فإن أي تغيير في العوامل الثقافية والاجتماعية في المجتمع بالضرورة تؤثرعلى الثقافة داخل المنظمة (أمين، 2003).

مما سبق تسعى هذه الدراسة إلى بيان دور الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في القصور الحاصل في تطبيق الثقافة التنظيمية وما لها من أثر على أداء العاملين بصورة عامة، إذ تواجه معظم المنظمات على إختلاف مهامها وأنواعها العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة الخارجية المضطربة والمعقدة، والتي تتسم بعدم التأكد مما يدفعها الى البحث عن وسائل تمكنها من الاستمرار والتميز ولا يتم ذلك الا عن طريق الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة حتى تتلائم مع البيئة الخارجية لها، ويتطلب ذلك الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد المحور الاساس في نجاح المنظمات وكل ذلك يتطلب ثقافة خاصة بها تشجع على التميز تتبناها وتعمل ضمن نطاقها.

تعتبر وزارة التربية والتعليم الارنية أحدى هذه المنظمات التي تتأثر وتتفاعل مع البيئة الثقافية والاجتماعية وتتطبع بالكثير من خصائصها وسماتها وبالتالي يؤثر ذلك على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وهو الذي يدفع أعضائها إلى الالتزام الجاد والمشاركة والمساهمة أيضاً في اتخاذ القرارات، ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في القطاع الحكومي الاردني؟ وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم من وجهة المبحوثين؟
- ما مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في الاردن؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم؟

3.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة التعرف إلى مايأتي:

1- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.
2- مستوى أداء العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.
3- أثر الثقافة التنظيمية السائدة في أداء العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

4.1 أهمية الدراسة

لقد تم اختيار وزارة التربية والتعليم كمجال للتطبيق بالنسبة لتأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في الوزارة على اعتبار ما للوزارة من أهمية كقطاع حيوي في مجال عملها، حيث أنها تعتبر أحدى المؤسسات الهامة على مستوى المملكة وقد أسست خصيصاً لبناء جيل المستقبل.

ولذلك تأتي أهمية الدراسة من خلال تركيزها على دراسة أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة على مستويات الأداء، أي أن الدراسة تسعى لمعرفة مدى ارتباط نجاح وفشل وزارة التربية والتعليم بنوع الثقافة التنظيمية التي تسود فيها. إذا أدركنا أن الإدارة الحديثة تركز على أهمية الأنماط الديمقراطية ومشاركة العاملين في صناعة أهداف الوزارة من أجل فهم وإدراك أساليب تحقيقها. كما أن عناصر الرقابة الذاتية وتبني مفاهيم التوجه بالنتائج وإعطاء حرية للعاملين لإظهار مبادراتهم في مجال تطوير العمل الإداري سوف يكون له الأثر الأكبر في تحقيق النجاح في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

1. 5 فرضيات الدراسة

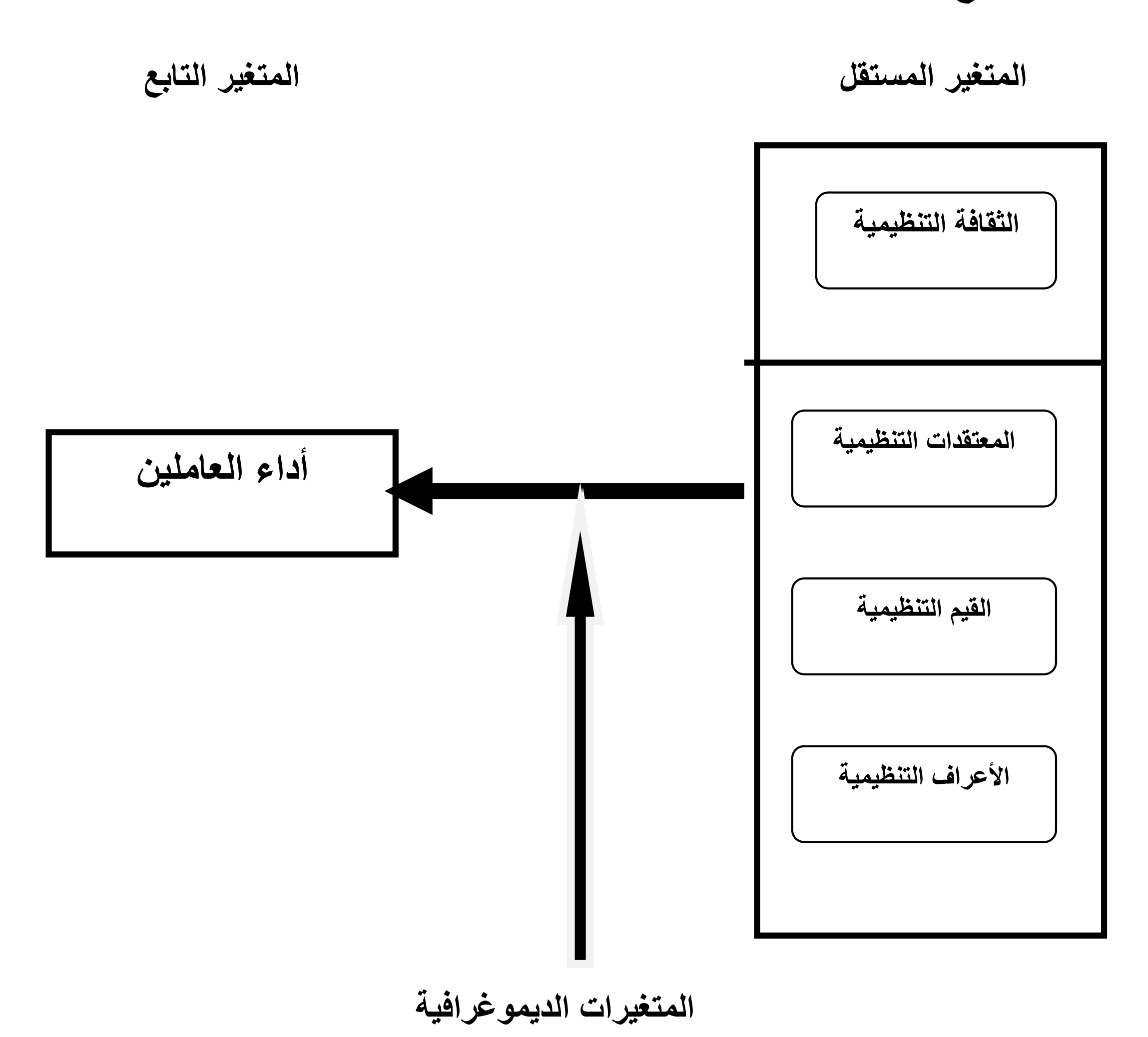
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الفرضيّة الرئيسيّة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إجابت المبحوثين لأبعاد الثقافة التنظيمية في اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

6.1 نموذج الدراسة



النموذج أعلاه من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر: (عكاشة، 2008)، (حريم والساعد، 2006)

7.1 التعريفات الإجرائية

الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والعادات والمعايير المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكربها أعضاء المنظمة وطريقة تعاملهم مع البيئة وطريقة صناعة القرارات فيها وكذلك كيفية التعامل مع المعلومات للاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية المختلفة في داخل المنظمة المعنية.

القيم التنظيمية: هي عبارة عن تلك القيم التي تعكس أو تتمثل في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتتمثل القيم التنظيمية في: المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالإنتاج والإنتاجية وعدم قبول الرشوة.

الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن أشياء تعارف عليها الإفراد ومع مرور الزمن أصبحت ملزمة لهم. أما الأعراف التنظيمية، فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.

أداء العاملين: هو مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا في الوزارة والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور مستقبلا.

8.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة حدود زمانية وحدود مكانية وعلى النحو التالي:

حدود زمانية : الفصل الدراسي الثاني 2014-2015.

حدود مكانية : مركز وزارة التربية والتعليم –عمان –الاردن.

الفصل الثاني

الاطار النظري

2. 1 المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

2. 1. 1 المقدمة

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم التي يكثر الحديث عنها في الوقت الحاضر فقد أصبح هذا المفهوم يتردد على الألسنة بغض النظر عن مدى إدراكهم لدلالته اللغوية والفكرية أو اتفاقهم على مكوناته ومضامينه، الأمر الذي أتفق عليه في شأن الثقافة أن لكل إنسان ثقافةٍ مميزةٍ وكذلك لكل مجتمع ثقافةٍ مغايرةٍ تميزه عن غيره من المجتمعات، فالثقافة تلعب دوراً فاعلاً في حياة المجتمعات أفراداً ومؤسسات، فالثقافة بمفهومها العام تعتبر اللبنية الأساسية لطرائق التفكير واليات التفاعل الاجتماعي في مفهومها الواسع، فهي تؤثر على فلسفة المجتمعات والأفراد والمؤسسات ومستويات إبداعها وإنتاجيتها، فقد يكون ذلك الأثر للثقافة إيجابياً أو سلبياً وذلك يرجع إلى طبيعة الثقافة ومكوناتها وقوتها وعمقها وجاذبيتها (البريدي، 2004).

حظي موضوع الثقافة التنظيمية مؤخراً باهتمام كبير من علماء ومفكري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كونها أحد العوامل الأساسية التي يتحدد من خلالها نجاح منظمات الأعمال، خصوصاً في الوقت الحاضر الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة عالية تمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز وهو الذي يساعد المنظمة في الوصول إلى الأهداف التي تبتغي الوصول إليها (سالم، 2006).

ففي مطلع التسعينات أزداد وبشكل كبير الاهتمام من قبل علماء السلوك التنظيمي بموضوع (الثقافة التنظيمية) كونها تعتبر عاملاً مهماً في بيئة العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم، لذا نجد أن الثقافة التنظيمية تعمل كوسيط بين بيئة العمل في داخل المنظمة ومحيطها الخارجي، مما جعل لها دوراً رئيسياً في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة (البريدي، 2004).

أن كلاً من العوامل الاجتماعية والثقافية لها تأثير كبير على كل من المنظمات والأفراد المنتمين لبيئة معينة، ويتأثر مستوى أداء وجودة إدارة المنظمات بدرجة كبيرة بالعناصر السائدة في البيئة الاجتماعية والثقافية، كما أن سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمات التي يعملون بها

وخارجها هو انعكاس لعناصر تلك البيئة، وعلى ذلك فإن ثقافة المجتمع تلعب دوراً أساسياً في حياة المنظمات والأفراد، ولكن هذا التأثير للعوامل الاجتماعية والثقافية يختلف باختلاف طبيعة تلك المنظمات وباختلاف الأفراد (عبدالله، 2002).

فعلى مستوى المنظمة هناك عوامل داخلية مرتبطة بطبيعة النشاط والمجال الذي تعمل فيه كل منظمة، وكذلك مستوى ونمط إدارة وقيادة هذه المنظمات ونوعية الأفراد العاملين فيها، إن تلك العوامل تجعل المنظمات التي تعمل في مجتمع واحد تختلف فيما بينها، وهذا الاختلاف ليس فقط في مستوى الأداء أو مستوى نتائج الأعمال ولكن أيضاً في طبيعة العوامل التي تشكل البيئة الداخلية للمنظمة متأثرة بالبيئة الخارجية مما يجعلها منفردة الخصائص، وهذا هو المقصود بالثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة، هذه الثقافة التنظيمية يتم تشكيلها ويعاد هذا التشكيل بواسطة أعضائها الذين هم في نفس الوقت أعضاء في المجتمع، وبالتالي فإن أي تغيير في العوامل الثقافية والاجتماعية في المجتمع بالضرورة تؤثرعلى الثقافة داخل المنظمة (حريم، 2004).

2 .1 .2 مفهوم الثقافة التنظيمية

اختلف الباحثون في تعريف الثقافة التنظيمية كونها تعتبر من أهم الخصائص التي تميز المنظمة وليس الأفراد فقط، ولذلك فإن ثقافة المنظمة تشير إلى هيكل المنظمة بشكل عام وأعمق من ذلك بكثير فهي تكتسب اصوله من القيم والمعتقدات وغيرها التي يحملها أفراد المنظمة، يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الشائعة، فقد جاءت عدة تعريفات لهذا المفهوم ومن أبرزها تعريف تايلور(1871) الذي يرى من خلاله أن الثقافة هي: ذلك الكل المعقد الذي يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأية معلومات يستطيع الإنسان اكتسابها كونه عضوا في ذلك المجتمع الذي يعيش فيه (هيجان،1991).

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في تفسير سلوك المنظمة وإدارتها وكذلك مواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، وهنا يجب علينا الأخذ بعين الاعتبار أنه عند صياغة أي تعريف أو مفهوم للثقافة التنظيمية يجب أن نراعي مثل هذه العناصر (الخفاجي، 2009).

فقد عرفها السكارنة (2011) بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم من أجل الوصول إلى الغايات الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة، ويتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها، حتى يتم تعليمها للإفراد الجدد. كما ويرى الصبيحات (2013) أنها مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات والمعايير والاتجاهات التي يشترك فيها

أعضاء المنظمة من أجل توجيه سلوكهم وذلك بهدف تحقيق خدمة المنظمة. وأشار اليها القريوتي (2012) بأنها مجموعة الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.

وعرفها أبو بكر(2000) بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة. وعرفها النسور(2012) هي عبارة عن نظام مشاركة المعاني من قبل أعضاء المنظمة التي تميز منظمة عن أخرى، وتتكون من مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها. وعرفها Stoner et. al, (1996) هي خليط من الافتراضات والقصص والسلوكيات والأساطير وغيرها من الأفكار التي تنسجم مع بعضها البعض الأخر لتعريف ماذا يعنيه العمل في أي منظمة من المنظمات. أما Moorhead & Griffinr (1995) فقد عرفوها على أنها عبارة عن القيم التي تساعد الموظفين في أي منظمة على تفهم التصرفات المقبولة والتصرفات الغير مقبولة في العمل.

وأشار(Gibson) 1994 إلى أن الثقافة التنظيمية هي ثقافة مشابهه لثقافة المجتمع فهي تتكون من الاعتقادات والقيم والافتراضات والمدركات والمعايير والقواعد فهي أشياء من صنع الإنسان فهي عبارة عن أنماط سلوكية، ثم إن ثقافة المنظمة تعبر عن شخصيتها كما أنها تحدد سلوكها والروابط المناسبة التي تحفز أفرادها. وعرفها (Lund, 2003) بأنها نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي يمكن أن تساعد الأفراد في المنظمة على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالأعمال المناطة بهم الخاصة بالسلوك الداخلي فيها. وعرفها (Mcshane & Von Glinow, 2005) بأنها النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير وتصرف العاملين داخل المنظمة نحو حل المشكلات الموجودة.

وعرفها الكبيسي (1998) هي مجموعة من المعاني المشتركة التي تشمل كل من القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك افرادها. أما (Certo, 2005) فقد عرفها بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة وتتعلق بوجود ووظائف المنظمة. وعرفها الكاتبان (Fahey & long, 2000) هي منظمة تشمل القيم والمعايير والممارسات، وأن المعايير مستمدة من القيم وهي أكثر قابلية للمشاهدة، والممارسات هي الرموز الأكثر ظهوراً وانعكاساً للثقافة. ويرى (Stamm, 2003) أنها القيم والاعتقادات المتمسك بها بين أعضاء التنظيم بدلاً من تنويع التصورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام. وقد عرفها

Lunenburg (2011) على أنها عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون وتؤثر على سلوكهم وأفعالهم في داخل المنظمة.

وأضاف الخفاجي (2009) هي الكل المتكامل لنشأة المنظمة وحيويتها وهي النظرة المجهرية لمواردها وقواها الملموسة وغير الملموسة بنظرة تداؤبية لثقافتها ورمز هويتها ووجودها. ويرى جاد الرب (2005) هي انعكاس للتطور التاريخي لقيم ومبادئ ومعتقدات المنظمة. وأضاف حريم (2004) تعريفاً للثقافة التنظيمية بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافاً سلوكية، وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات. ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن لنا أن نستخلص تعريف الثقافة التنظيمية على أنها.

عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والعادات والمعايير المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكربها أعضاء المنظمة وطريقة تعاملهم مع البيئة وطريقة إتخاذ القرارات فيها وكذلك كيفية التعامل مع المعلومات للاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

2. 1. 3 أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية الدور الأساسي في تطوير وتنمية المنظمات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، فهي تعتبر المحرك الأساس للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أية منظمة، فهي تلعب دوراً في غاية الأهمية من أجل تماسك أعضائها، فهي تحافظ على هوية الجماعة، وهي تلك الأداة الفعالة التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم من خلال وضع نظام خاص للقواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة في المنظمة (Martin, 2003).

لذلك فهي تعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند أحداث التغيير فإذا ماتم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي لثقافة المنظمة فإنه يكون من السهل أن تتبعه التغييرات التنظيمية والهيكلية الناجحة وذلك للارتباط الوثيق بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي للمنظمة.

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة، فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية لها، حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حدٍ كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتعرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية:-

1- تعتبر الثقافة التنظيمية الدليل على أدارة العاملين، فهي تشكل لهم النموذج والسلوك الداخلي والعلاقات التي يجب إتباعها من قبل أفراد المنظمة.
2- تمثل ذلك الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم فيها وإنجازاتهم وعلاقاتهم.
3- لايؤدي العاملون في المنظمة أدوارهم بشكل فردي أو حسب ما يرغبون وإنما في إطار تنظيمي واحد، ومن هنا فإن الثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فهي التي تحدد للعاملين السلوك الوظيفي.
4- تعتبر الثقافة التنظيمية هي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
5- تعتبر الثقافة القوية عنصراً فاعلاً ومساعداً للإدارة في تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها أغلب العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها وسلوكها.
6- تسهل الثقافة القوية مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأ ون إلى الإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
7- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات مميزة كالإخلاص في العمل وقد تكون هذه الثقافة ضارة إذا كانت تؤكد على العمل الروتيني والانقياد الأعمى دون تفكير.
8- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استقطاب العاملين المناسبين.
9- تعتبر الثقافة عنصراً مهماً يؤثر على التغيير في المنظمة واستطاعتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
10- تحتاج ثقافة المنظمة إلى جهود واعية تقويها وتحافظ على استقرارها ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وأتباعهم (الرخيمي، 2000).

وأشار Thornton & Jaeger (2008) إلى أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تركيزها على أن تكون المنظمة تستطيع أن تطور الفرضيات الأساسية والقناعات المشتركة بين جميع

أعضائها لأن الثقافة تعمل على مساعدة المنظمة في أن تدرك ذاتها وبيئتها لأن البيئة هى التي تحدد الممارسات الإدارية والتي تعتمد بشكل مباشر على الأوامر التي يفرضها المدراء لجميع المتغيرات في داخل المنظمة وخارجها.

وتضيف الفرحان (2003) أن للثقافة التنظيمية الأثر الأكبر على الأداء وذلك لكونه مرتبط ارتباطا مباشراً بالعمل، فكلما وجدت الثقافة التنظيمية كان هناك حفاظ على القيم المؤسسية مما يؤدي ذلك إلى الالتزام والضبط مما ينجم عن ذلك التجانس والولاء لأهداف التنظيم والغاية التي يبتغيها، كما أن الثقافة التنظيمية تشكل عنصراً أساسياً من العناصر الفعالة في التنظيم، كما أنها تعتبر عامل مستقل قائم على القيم وله دور مهم في المنظمة.

ويرى العميان (2004) أن هناك عدة نقاط جوهرية يمكن من خلالها توضيح أهمية الثقافة التنظيمية وكما يلي:

1- تعمل الثقافة على التوسع في مدارك وأفاق الأفراد حول الأحداث التي تحيط ببيئة العمل.
2- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وكذلك فإن لها دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد داخل المنظمة.
3- تساعد الثقافة بالتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فبدون معرفة الثقافة التي يعتنقها أو ينتمي إليها الفرد يصبح من الصعب التنبؤ بسلوكه.

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تساعد في التعرف إلى الأولويات الإدارية والتنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات وتعزيزاً للأدوار القيادية الإرشادية المرغوبة وتوفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة، ذلك أن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلاً قوياً للوائح والإجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين كلما قل احتياج الإدارة من أن تستخدم القواعد والإجراءات الرسمية في توجيه سلوكياتهم الوظيفية.

2. 1. 4 خصائص الثقافة التنظيمية

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فكل منظمة تختلف عن المنظمة الأخرى من حيث الثقافة، وكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، فمن بين تلك الجوانب التي تختلف فيها المنظمة عن المنظمات الأخرى، أسلوب القيادة، عمر تلك المنظمة، نمط الاتصال، نظام العمل، السلطة،

المعتقدات والقيم . لذلك فهي تسعى إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة، وكما هو معلوم أن أي مجتمع يحتوي على ثقافات جزئية ضمن ثقافة أصلية أو رئيسية وهذا بدوره ينعكس على المنظمة أيضا فهي لاتملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية ضمن الثقافة الرئيسية.

أشارالعميان (2004) أنه لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والرئيسة في المنظمة حيث أن الكثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتكون وتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع المشكلات اليومية التي تواجه المجموعة.

يرى مساعده (2013) أن الثقافة التنظيمية تتصف بعدة خصائص ومن بين هذه الخصائص:

1- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر.

2- الاهتمام بالتفاصيل.

3- توجه الفريق.

4- توجه الأفراد.

5- توجه النتيجة.

6- العدائيه.

7- الاستقرار.

وتظهر مثل هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من الأعلى إلى الأدنى، وتقييم المنظمة اعتماداً على هذه الخصائص، يعطي صورة متكاملة عن ثقافة المنظمة، حيث تكون هذه الصورة الصورة الأساسية في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء حول المنظمة، وكيف تتم الأشياء وأسلوب ممارسة السلوك (العطية، 2003).

بالإضافة إلى الخصائص السابقة الذكر هناك خصائص أخرى وهي:

1- الإنسانية: إن الإنسان هو المصدر الرئيسي والأساسي للثقافة وبغيره لا تكون هناك ثقافة.

2- الاكتساب والتعلم: إن الثقافة تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، فعندما يكتسب الفرد هذه الثقافة تكون جزء منه.

3- التغير: تتأثر الثقافة بالتغيرات البيئية، ولكن عملية التغيير هذه تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد قد تعود على سلوك معين.

4- الاستمرارية: إنه يساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وإراحتها للنفس، وإرضائها للضمير، وإشعارها الفرد بأنه مقبول في الجماعة (العميان، 2004).

5- التكامل: يرى جلبي (1996) إن التكامل الثقافي يستغرق زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمنعزلة.

6- الانتقائية: يرى العتيبي (1999) أن القائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد عن قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة والتي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.

7- التراكمية: يرى الساعاتي (1998) أن استمرار الثقافة يترتب عليها تراكم السمات الثقافية المكونه لها، أي أن الطبيعة التراكمية للثقافة تكون اكثر وضوحاً في الأشياء المادية منها في الأشياء المعنوية.

8- القابلية للانتشار: يرى إسماعيل (1986) أن الانتقال للعناصر الثقافية يكون بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافةٍ إلى ثقافةٍ أخرى، ويتم ذلك عن طريق الاحتكاك.

ومن هنا يمكن أن نحدد خصائص أخرى للثقافة التنظيمية وهي:

1- ترتبط الثقافة التنظيمية بالجماعة، فهي لا تبنى على فرد معين بل ارتباطها الأساس بالجماعة.

2- تعتبر الثقافة عبارة عن ظاهرة اجتماعية، حيث تعتمد على التفاعل بين أعضاء المنظمة والبيئة المحيطة بها.

3- لاتقتصر الثقافة على فرد دون آخربل هي مشتركة بين أفراد المنظمة.

4- يغلب على الثقافة صفة الاكتساب.

5- إنها ظاهرة مرتبطة بالزمن.

6- إن جوهر الثقافة التنظيمية هو عبارة عن مجموعة من الافتراضات والقيم والمعايير والسلوك (العتيبي، 2011).

فالثقافة في مجملها عبارة عن مزيج من عناصر جاءت من الدين والتأريخ ثم امتزجت بعناصر نتجت عن التفاعل الاجتماعي المعاصر، ثم اندمجت هذه المنظومة القيمة المحلية مع قيم أخرى عالمية، ثم تبلورت عن طريق اللغة المشتركة لتصبح متغيراً هاماً وأداةً للتفاهم والتواصل بينهم (الرشيدي، 2013).

من خلال كل ما تبين من الخصائص السابقة نلاحظ وعلى اختلافها فأنه لا يمكن لأي منظمة أن تكتمل إلا بهذه الخصائص أو جزء منها، فكل كاتب أو باحث يرى أن هذه الخصائص لا بد أن تتواجد حتى تكتمل ثقافة المنظمة.

2. 1. 5 مصادر الثقافة التنظيمية

يرى المرسي (2006) أن الثقافة التنظيمية لها مصادرعديدة ومن بين تلك المصادر:

1- العادات والتقاليد والأعراف: حيث تعد هذه من أهم مصادر الثقافة التنظيمية في المجتمع الذي نعيش فيه، حيث تؤثر في شخصية الفرد وتحدد من سلوكه حسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيه الفرد وتوجد بها المنظمة.
2- الأساطير: وهي عبارة عن قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض.
3- الطقوس والرموز: وهي تلك الأنشطة التي يمارسها أعضاء المنظمة كالاحتفالية بالأعياد في المنظمات عند عودتهم الى العمل، أو الاحتفالات التي تقام عند حضور مدير جديد أوتوديع زملائهم في العمل نقلوا إلى موقع أخر أو أحيلوا إلى التقاعد.
4- الطرائف والنكت والألعاب: وهي عبارة عن أساليب رمزية تستخدم للتعبير عن المحبة والألفة والحد من الصراعات بين العاملين، وتصفية القلوب من سوء الظن أو عدم الثقة، فهي بمثابة وسائل تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزالة العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتستخدم لتقوية عرى الثقة والصداقة بين العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية.
5- القصص والحكايات: وهي عبارة عن عرض الوقائع والأحداث التأريخيه في حياة المؤسسه والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والتقاليد والأعراف الثقافية، وتستخدم أيضا كرسالة لمنظمة من حيث تطور الجهاز الإداري وعدد الأفراد عند إنشائها.
6- الأبطال: وهي تلك الشخصيات التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة ونجحت في غرس القيم والأعراف التي ساهمت في تطويرها وشهرتها.

7- اللغة: وهي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس ثقافة المنظمة.

يرى حريم (2010) أن للثقافة التنظيمية مصادر تتكون منها ومن بين تلك المصادر: المراسم والطقوس والشعائر والأساطير والروايات والقصص والأبطال والرموز واللغة والبيئة المادية وغيرها.

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية عبارة عن دمج عناصر قيمية تولدت عن طريق الدين والتأريخ وأصبحت خليط من نتاج التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة، وتشكلت من خلال ذلك هذه المنظومة القيمة المحلية مع قيم عالمية ثم انتقلت إلى المنظمات والمجتمعات عن طريق تكنولوجيا الاتصالات والإعلام مشكلة بعد ذلك متغيراً مهماً وأداة للتفاهم والتواصل بينهم داخل المنظمة لتوجه أدائهم وتشكل إطاراً عاماً لسلوكهم.

2. 1. 6 وظائف الثقافة التنظيمية

يرى جرينبرج و بارون (2004) أن هناك عدة وظائف رئيسة للثقافة التنظيمية ومن بين هذه الوظائف مايلي:

1- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: حيث أن تفكير الناس غالباً ما ينحصر في كل ما يؤثر عليهم شخصياً، إلا إذا ما شعروا بالانتماء للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، ومن هنا فإنهم يشعرون بأن اهتمامات المنظمة التي هم ينتمون إليها أكبر بكثيرمن اهتماماتهم الشخصية.

2- دعم وتوضيح معايير السلوك: تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة ورئيسة للموظفين الجدد وكذلك للموظفين القدامى، فهي تقودهم إلى الأقوال والأفعال، وكذلك تحدد بوضوح ما يجب أن يقوله أو يعمله في جميع الأحوال.

3- تزود المنظمة والموظفين فيها الإحساس بالهوية: فعندما تتعرف على القيم والأفكار السائدة في المنظمة كلما كان الارتباط قوي للموظفين برسالة المنظمة وكذلك أيضاً يزداد شعورهم بأنهم جزء لايتجزء منها.

ويرى Jaivisarn (2010) أن الثقافة التنظيمية لها أربع وظائف وهي:

1- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتنبؤ عن البيئة الخارجية.

2- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي.

3- تستخدم الثقافة التنظيمية في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

4- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة ادارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة.

ويمكن تلخيص وظائف أخرى للثقافة التنظيمية وحسب ما يرى (ابتهال، 2007؛ حريم، 2004؛ الفريجات وآخرون، 2009) وهي كما يلي:

1- إنها تعزز استقرار النظام: فهي تقوم على التنسيق والتعاون المتبادل بين الأعضاء في المنظمة.
2- إنها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد.
3- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع على الالتزام لمن يقبل ثقافة المنظمة.
4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة لتفسير ما يحدث حولهم من أشياء.

ويرى الباحث أن وظائف الثقافة التنظيمية وإن اختلفت مسمياتها فأنها تشكل الحلقة الرئيسة للمنظمة إذ أنها تعطي للمنظمة ولجميع الأفراد العاملين فيها القوة والانتماء للمنظمة التي يعملون فيها وهذا سبب رئيسي ومباشر لنجاحها.

2. 1. 7 عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات والعناصر الاساسية التي تؤثر وبشكل مباشر على سلوك العاملين داخل المنظمة، وبالتالي تشكل المحصلة النهائية للطريقة التي يفكرون بها. فهي تؤثر على ادائهم وسلوكهم داخل المنظمة، ومن هنا فقد اختلف الباحثون في حصر مكونات الثقافة التنظيمية، ونذكر منها مايخص موضوع دراستنا هذه وهي كالآتي:

أولاً: المعتقدات التنظيمية

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما بالنسبة للمعتقدات التنظيمية فهي تعبرعن تلك الأفكارالمشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية المختلفة في داخل المنظمة المعينة، ومن بين هذه المعتقدات وعلى سبيل المثال، أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

تعتبر المعتقدات جزء من النظام المعرفي للأفراد حيث يرتبط بما يعتقدون بأنه صحيح أو غير ذلك، وغالباً ما يكون هناك لبس وخلط بين مفهومي القيم والمعتقدات ولكن الفرق واضح، فالقيم تعبر عن العنصر المثالي في الأشياء ولا يختلف عليها الأفراد، لكن المعتقدات تختلف من شخص لأخر، وهي ترتبط بما يعتقدون أنه صواب أو خطأ (العتيبي، 2011).

ومن هنا فإن المعتقدات والاتجاهات والتوقعات والقيم المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس لفلسفتها التنظيمية التي تقوم عليها، ويتمثل ذلك بما يلي:

1- إستراتيجية المنظمة: أي بمعنى البرنامج الذي تسير عليه المنظمة.

2- رسالة المنظمة: وهو الهدف الأساس للمنظمة والذي تبين ماذا تريد أن تفعل المنظمة؟

3- أدوات تحقيق المبادئ: وتكون عن طريق فريق عمل، مثل التميز بالأعمال، أو التميز بالجودة (جاد الرب، 2005).

ويرى شوقي (2000) أن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة المعتقدات الصحيحة أو الخاطئة والتي تكون متواجدة بشكل كبير في المجتمع الواحد، لأن كل منها يؤثر على السلوك الإنساني في داخل المنظمة وأن هذه المعتقدات تلعب دور فعال ومهم في المجتمع عندما يعتنقها العاملون فتصبح جزء لايتجزأ من ثقافتهم داخل المنظمة.

ويرى الباحث أن من الضروري على الموظف الذي ينتمي إلى أي منظمة معرفة ما يحمله من معتقدات تنظيمية كي تدعم توجهه لما يخدم المنظمة والسعي نحو تحقيق غاياتها ويخدم مصالحها مستقبلاً، فللمعتقدات دور بارز في كشف العلاقات بين المفاهيم المختلفة وقد يتم خلق وتدعيم المعتقدات من خلال التجربة المباشرة أو الغير مباشرة، أو من خلال أراء الآخرين الذين نحترمهم ونثق فيهم، فالمعتقدات جزء من الثقافة التنظيمية ويمكن أن تؤثر وبشكل مباشر باتجاهات وسلوك الأفراد.

ثانياً :القيم التنظيمية

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد داخل المنظمة حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب فيه، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم (عكاشة، 2008). أما بالنسبة للقيم التنظيمية، فهي تلك القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتتمثل

القيم التنظيمية في كل من (الاهتمام بإدارة الوقت، المساواة بين العاملين، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، عدم قبول الرشوة) (المدهون والجزراوي، 1995).

وتعرف القيم بأنها مجموعة من المبادئ المعلنة والمشتركة والتي تحاول الجماعة تحقيقها، والقيم هي مشاعر غالباً ما تكون غير ظاهرة بشكل مباشر، ولا يتم مناقشتها، فإذا تعرضت الجماعة إلى مشكلة معينه فإنها تبحث عن حلول لها، فإذا كانت الجماعة جيدة فإن القادة غالباً ما يقترحون حلول مناسبة تتوافق مع الافتراضات الأساسية لهم فإذا حققت نجاحاً ما يتكون لدى الفرد الميل مع هذه الحلول، وكل منظمة لها نظام قيمي خاص بها يعطيها طابع خاص ويميل الأفراد الى تفضيله ويرون أنه الصحيح والذي يمثل القيم التي يعتنقونها (Mary, 1997).

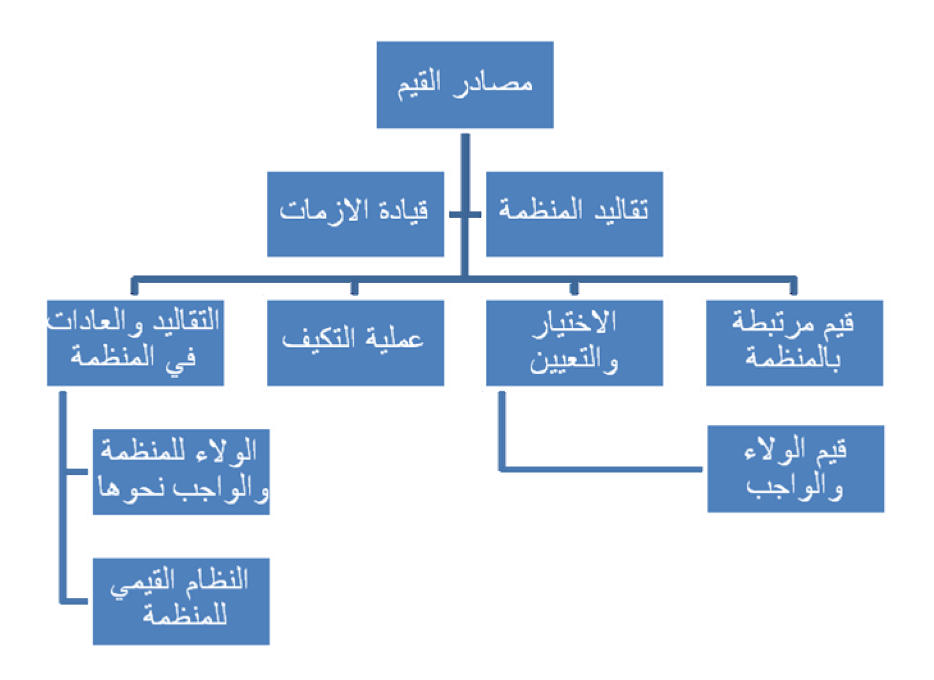
وتعود أهمية القيم من خلال تأثيرها عى المدركات، وكذلك تعتبر قوة محركة للسلوك، كما أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتعتبر القيم أيضا معيار يلجأ إلية الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة (العميان، 2004).

وكذلك فإن القيم تمثل قناعات أساسية وتحتوي على مضامين خلقية وتعبر عن أفكار الفرد حول ما هو جيد أوغير جيد صواب أو خطأ، وأن لكل فرد نظامه أوهرمه القيمي الخاص به ويتضمن أولويات مثل : الحرية والمساواة والعدالة والأمانة والاهتمام بالوقت واحترام الآخرين والالتزام بالقوانين والاهتمام بالأداء والصدق (Liu, 2009).

ومن هنا فأن القيم لاتأتي من فراغ وإنما تستمد من البيئة، ومصادر القيم تكون إما من التعاليم الدينية أو من التنشئة الاجتماعية أو من خلال الخبرة السابقة أو من الجماعة التي ينتمي إليها الفرد (القريوتي، 2002).

يرى Johns (1998) أن القيم تعبر عن المبادئ الاجتماعية والأهداف والمعايير التي تتبناها المنظمة، فهي تحدد لأعضائها ما يهتمون به، كذلك تمثل الوجه الأخلاقي للأشياء، وأيضا ترتبط بوجود ارتباط عاطفي قوي، فالأفراد يدركون هذه القيم ويتعرفون عليها بسهولة، كذلك يتضمن النظام القيمي للمنظمة قيماً تنظيمية اقتصادية مثل الإنتاجية العالية، وخفض التكلفة، فهي تعبرعن قيم تحقيق أعلى معدل تشغيل للعمالة، وتحقيق رفاهية للعاملين عن قيم تنظيمية اجتماعية ، وتلعب القيم دور أساسي في التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية، وعادة يدخل الأفراد الجدد للمنظمة وهم يحملون قيمهم الخاصة بهم، إذ يشعرون نحوها بالولاء والواجب، ثم تبدأ المنظمة بالتكيف مع العاملين حتى تبدأ بمرحلة الاختيار والتعيين، ثم يتعرف بعدها العاملون على القيم

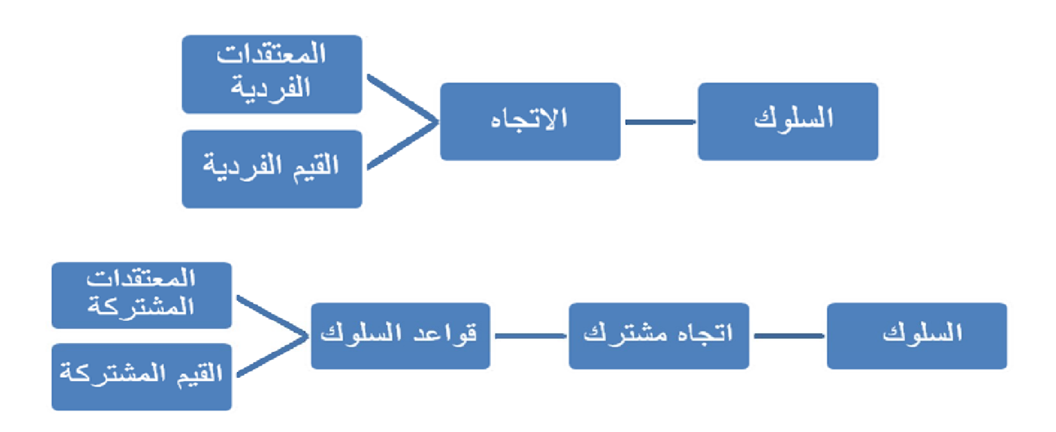
والعـادات والتقاليـد الخاصـة بالمنظمـة، ثـم تـرتبط كـل مـن القيم والمعتقـدات وقواعـد الـسلوك مـع مستوى الفرد والجماعة وكما هو موضح بالشكل (1).



شكل (1) مصادر القيم

SOURCE :(Johns، 1998)

فعلـى المستوى الفردي تكون القيم والمعتقدات معاً نحـو الأمـور الخاصـة بالحيـاة العامـة، وهذه الاتجاهات على أساسها يتم السلوك بشكل معين ومـع نمط محدد، فعلـى المستوى الجمـاعي فإن المعتقدات المشتركة والقيم المشتركة تكون معاً في اتجاهات مشتركة للجماعة ويعبرعنها علـى شكل قواعد وسلوك محددة تنعكس على سلوك الجماعة كماهي موضحة بالشكل (2).



شكل (2) السلوك الجماعي

SOURCE: (Johns ، 1998)

من خلال الشكل السابق يتضح لنا ان القيم الفردية والمعتقدات الفردية تسير نحو اتجاه واحد وهذا الاتجاه بدوره يؤدي الى سلوك فردي وهذا السلوك الفردي ينجم عنه التزام الافراد بقيم ومعتقدات خاصة بهم وليس للجماعة اثر في ذلك السلوك، اما بالنسبة للمعتقدات المشتركة والقيم المشتركة فإنها دور اساسي في تفعيل قواعد السلوك والتي ينتج عنها اتجاه مشترك للجماعة وهذا الاتجاه المشترك يحقق في النهاية سلوك مشترك للجماعة والمنظمة على حد سواء، ومن هنا يتبين ان المنظمة التي تلجأ الى اتخاذ المعتقدات والقيم المشتركة تكون متمسكة باتجاه وسلوك وقواعد للسلوك واحده وهذا بدوره يعزز مكانة وديمومة المؤسسة.

ثالثاً : الأعراف التنظيمية

الأعراف هي عبارة عن أشياء تعارف عليها الأفراد ومع مرور الزمن أصبحت ملزمة لهم، أما بالنسبة للأعراف التنظيمية، فهي تلك المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل. ومن تلك الأعراف على سبيل المثال لا الحصر (الشخص الذي يتزوج من إمرأه أجنبيه لايجوز له العمل في بعض المنظمات، لا يجوز تعيين الأب مع ابنه في نفس مكان العمل أوعدم تعيين أخوة اثنين في نفس مكان العمل) (المدهون والجزراوي، 1995). وكذلك تعرف على أنها هي تلك المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية و مفيدة لتنظيم بيئة العمل (الساعاتي و الخفاجي، 2014).

أما العرف فإنه يحدد ما هو جائز أو غير جائز، ويحدد أيضا نوعية العقوبات التي يمكن أن تحدث للشخص من جراء تعديه على الأعراف، كما ويتميز العرف عن العادات بأنه أشد قوة وإلزاماً من العادات نظراً لارتباطه بنواح عقائدية يؤمن بها المجتمع، كذلك تعد من مصادر الثقافة التنظيمية، فهي تصبغ الموظف في المنظمة سواء كان مديراً أو موظف أو مشرف هذه المعايير يلتزم بها العاملون في المنظمة لكونها مفيدة للمنظمة (Quinn, 2010).

2. 1. 8 أنواع الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية وهما:

أ . الثقافة القوية: ففيها يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة.

ب . الثقافة الضعيفة: وهي على العكس من سابقتها، حيث أنه لاتحضى بالثقة والقبول الواسع من أعضاء المنظمة، مما ينعكس ذلك على العاملين حيث يجدوا صعوبة في التوحد مع المنظمة ومع أهدافها وقيمها.

ومن هنا فإن هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية:

الإجماع لنفس القيم والسلوكيات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على تعريف العمال بالقيم السائدة وكيفية العمل بها من جهة ومن جهة أخرى على نظام المكافئات الممنوحة للأعضاء .

الشدة: وتعني مدى تمسك الأعضاء بالقيم وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد وقوة وتمسك العمال بالقيم والاعتقادات داخل بيئة المنظمة (حريم، 2003).

ويرى الهواري (2002) أن قوة الثقافة التنظيمية تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهه بها، كما ويرى بأن الثقافة القوية تحقق عدة عناصر منها:

1- تحفيز العاملين: فكلما كانت هناك قناعة مشتركة بالقيم والمعتقدات للمنظمة كلما كان هناك التزام وإخلاص في العمل.
2- الالتزام والرقابة الذاتية: فالقيم تصبح بمثابة قوى للالتزام والرقابة الذاتية.
3- التعبئة بالأهداف: حيث يتم توجيه العاملين للأهداف المطلوبة.

وأشار جلاب (2011) إلى أنواع أخرى للثقافة التنظيمية وهي:

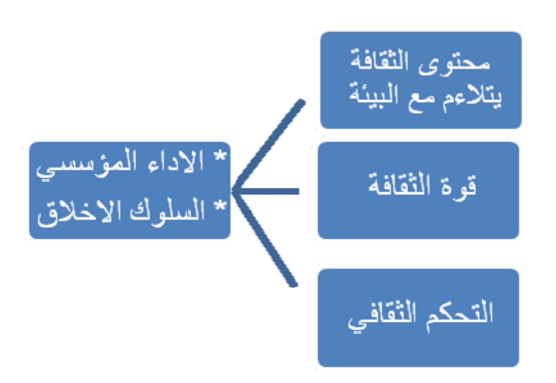
1- ثقافة الجماعة: يؤكد هذا النوع على المشاركة الجماعية بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات في البيئة الخارجية.
2- ثقافة الرسالة: يتوجه هذا النوع نحو فئة معينة من الأفراد الخارجيين دون رغبة منها في إيجاد تغيرات جذرية في المنظمة.
3- الثقافة الريادية: يركزهذا النوع على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير من أجل تلبية احتياجات الزبائن.
4- الثقافة البيروقراطية : يركزهذا النوع من الثقافة على إجراءات العمل وسياسته وممارسته الإجرائية من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية.

يرى الباحث أن أنواع الثقافة التنظيمية وإن اختلفت فإنها تشكل روح المنظمة فكلما تمسكت المنظمة بنوع الثقافة السائدة فيها وبثقافة البيئة المحيطة بها كلما كان ذلك سبباً في نجاحها.

2. 1. 9 دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز للمنظمة

تعتبـر ثقافـة المنظمـة عبـارة عن ظـاهرة إنسانية واجتماعيـة معقدة الخصـائص والأبعـاد والوظـائف، وهـي تمثل أيضا المكون الرأسمالي والفكري والبشري والمعرفـي، كمـا أنهـا المحدد الأساسي لسلوك إدارتها والعاملين والمتعاملين معهـا، وتمثل أيضـا المرآة العاكسة لمختلف صـور المنظمة وأنشطتها الظاهرة والباطنة، وكذلك فهي تكسب المنظمة هويتها وقيمها وإدارتها وفلسفتها وهي الفضاء الذي تتشكل من خلاله خيارات إستراتيجية وخطط وأسلوب قيادة وشفافية ونجاح وبقاء وتحسن مستمر لعملياتها وكذلك فهي نظم حيه تضفي على المنظمة طابع الحركية والمرونـة والقدرة علـى التعامل مع الخطر والتحدي وهـي تخلـق روح الفريق الواحـد فـي العمل، معززة الإدارة، ومسـاهمة فـي بنـاء المنـاخ الأخلاقـي القيمـي الموجـه لـسلوك العـاملين نحـو أداء متميـز (الخفاجي، 2009).

وأسـتخدم (2007) Foster المعـايير الثقافيـة كمـدخل لتحـسين الجـودة والـذي يختلـف باختلاف الوعي الثقافي، ويشكل ذلك مرجعاً يفسر اختلاف مستويات جودة المنتجـات والخدمات فـي الـشركات متعددة الجنسيات. وأبـرز (Daft, 2004) ضـمن منطـق أنثربولوجيـا الثقافـة (اي بمعنـى طبيعـة الثقافـة) تـأثير محتـوى الثقافـة، وقوتهـا وتحكمهـا علـى الأداء المؤسسي والـسلوك الأخلاقي وكما هو موضح في الشكل رقم (3).



شكل (3) علاقة الأداء المؤسسي في السلوك الأخلاقي

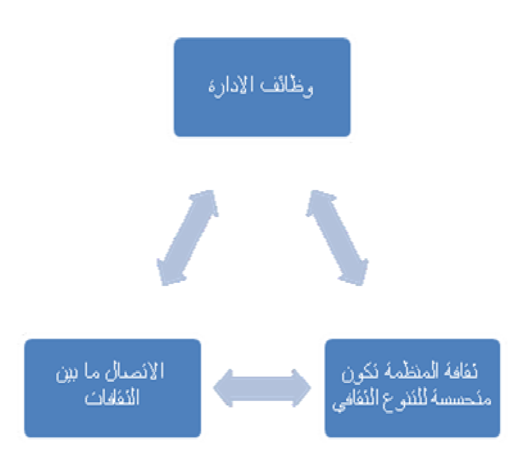
ووجه (Gallagher et. al., (2008 فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها منبثق من قوة وثقافة السوق، حيث افترضوا أن الثقافة تؤثر على كل شيء يمكن إنجازه، وقدموا بذلك فكرة هرم المنظمة القائمة على ما يأتي:

- يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق، وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم.
- تداخل الوعي بالمستقبل بعيد الأمد والتخطيط للإستراتيجي واعتباره أداة حاكمة وموجهة لعملية تحول ثقافة التفوق بالسوق إلى قيمة التفوق بالزبون ثم التفوق بالربحية.
- اعتماد ثقافة التنوع وقيمتها أساس وقاعدة للمنظمة في بيئة المنافسة.

كما أوضح Jones (2007) عند تطرقه لعملية خلق ثقافة المنظمة وإدارتها، ويرى الباحثان (Cook & Yanow, 1993) الذي يخص سيطرة ثقافة المنظمة على الطريقة التي يتخذ بها الأعضاء قراراتهم، وطريقة تعاملهم مع المعلومات وكيفية تصرفهم، وطريقة تفسير بيئة المنظمة وإدارتها.

وأشار Hatten (2003) إلى أهمية تأسيس ثقافة منظمة وثقافة أعمال وثقافة للمديرين والعاملين تحفزهم على أن يتبعوا إدارة الذات والسلوك الأخلاقي الذي يربط بين المتوقع وبين المتحقق من النتائج والمكافئات.

وافترض Daft (2004) على أن التميز الناجح في الإدارة العالمية يعتمد على الوعي الكامل بأبعاد الثقافات المتقابلة، وقدم لذلك نموذجاً للتميز الإداري في الإدارة العالمية جوهراً لفكرته، وإن أفضل ممارسة إدارية في ظل التنوع الثقافي هي نتيجة التفاعل المتبادل بين وظائف الإدارة وثقافة المنظمة متحسسة التنوع الثقافي والاتصال ما بين الثقافات وكما هو موضح في الشكل رقم (4).



شكل (4) نموذج التميز الإداري في الإدارة العالمية

وحدد العامري والغالبي (2008) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التميز والنجاح للمنظمة وتفوق أدائها بالأمور التالية:

- بناء إحساس بالتأريخ.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء.
- إيجاد شعور بالتوحد.
- تفعيل وتعظيم قيمة التبادل بين الأعضاء.

ونظر Stamm (2003) إلى الدور الحيوي للثقافة التنظيمية كونها تمثل إحدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة والتي تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاءات الإبداع والمتمثلة بالتصور والقيادة والإستراتيجية وبيئة العمل.

وأكد Daft (2004) إن أهمية الثقافة التنظيمية والقيم الأخلاقية والأساليب التي يستطيع المديرون استخدامها للتأثير على تلك القيم، فهي تساعد على تحديد رأس المال الاجتماعي للمنظمة والقيم الصحيحة التي تساهم بتعزيز النجاح المنظمي.

وأشار Kinicki & Williams (2006) إلى أن الثقافة التنظيمية الناجحة والمميزة لها عدة وظائف وهذه الوظائف هي التي تسهم بدرجات مختلفة في صياغة نجاح المنظمة على الأمد البعيد ومنها:

1- تحديد هوية المنظمة.
2- الالتزام الاجتماعي.
3- استقرار النظام الاجتماعي.
4- التصنيع في اتخاذ القرار.

من خلال ما سبق يرى الباحث أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة في حياة أعضاء المنظمة، فالثقافة تعتبر متغير مستقل يؤثر في اتجاهات الأفراد وسلوكهم، كما أنها تمثل إحدى مستلزمات البناء المؤسسي والتي تسهم في تكوين ثقافة المنظمة، ويتجلى دورها في تأثيرها على نجاح المنظمة.

2. 2 المبحث الثاني: الأداء

2. 2. 1 المقدمة

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من اهتمام الباحثين في الدراسات الإدارية لما لأهمية هذا المفهوم على مستوى الأفراد والمنظمات ولوجود مؤثرات على الأداء وتنوعها كما أن الأداء هو الوسيلة التي تساعد الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط، كما أنها تجعل الرؤساء يتابعون مسؤوليات وواجبات مرؤوسيهم، وأيضا تساعد المرؤوسين للعمل بجدية، ومن هنا فإن الغرض من تناول هذا الموضوع تسليط الضوء على الأداء والتعرف على مفهومه وعناصره والعوامل المؤثرة عليه وخطواته وطرق تقييمه وهي كالأتي:

2. 2. 1 مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، فكلما كان أداء المنظمة عالياً كان لها الحق في الدخول في المنافسة (الطعامنة، 2009).

ولهذا فإن مصطلح الأداء يعرف بأنه الناتج المرغوب تحقيقه من إجمالي نشاطات المنظمة (Avis et. al, 2003). أو هو الناتج النهائي للتفاعل بين موارد المنظمة المادية والبشرية ونشاطاتها المختلفة (Jin, 2009). وعرفه بو قليع (2011) هو المحصلة النهائية للعمل الذي يزاوله فرد أو مجموعة من الأفراد في مكان معين. ويعرف بأنه مايقدمه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين والتزامهم بالأنظمة والقوانين (النسور، 2012). وعرفه الصواف (2000) بأنه درجة تحقيق المهام الممثلة لوظيفة الفرد، كذلك يعكس الحالة التي يتحقق بها، أو يحقق الفرد بها متطلبات الوظيفة. ويعرفه محمد (2009) بأنه مقياس لجودة وكمية ونوعية العمل الذي يساهم به الفرد بالمنظمة مقابل ما يبذل من مجهود. ويعبر مفهوم الأداء أيضا عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (شاويش، 2005). ويعرفه الحلابية (2013) على أنه الأثر الصافي لجهد الفرد والذي يبدأ بالقدرات والمهام والتي تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد. يقصد بمفهوم الأداء بأنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها (العطية، 2003). هو ذلك السلوك الذي يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة،

والـذي يمثـل قـدرة الموظـف علـى تحقيـق أهـداف الوظيفـة التـي يـشغلها فـي المنظمـة (أبـو شـيخة، 2000). ويعرفـه أيضـاً (2004) Gibbs بأنـه كـل مـا يقدمـه الفـرد مـن نتـائج أو جهـد أو مهـام ونوعية هذه المخرجات خلال وقت معين وظرف محدد. ويعرف الأداء بأنـه تلك النتـائج الإيجابيـة المرغوبة المحددة لسلوك الفرد، وبعكسه الأداء السلبي الـذي يمثـل النتـائج غيـر المرغوبـة المحـددة للسلوك (ربابعة، 2003).أوهو ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وكذلك مـا يـضيفونه ونوعيـة علاقتهم بالآخرين ومدى التزامهم وإنظباطهم بالتعليمات (صديقي، 2013).

ويعرفه (2000) Bennett بأنه قدرة الفرد على تحقيق ما هو متوقـع مـن نـواحي مختلفـة مثل كمية الإنتاج وجودته والتعاون والاعتماد على الذات وبذل الجهد والاهتمام بالعمل والابتكار. وعرفه الخليفة (2008) بأنـه ذلك الجهد المبذول والنشاط أو الخدمات التـي يـتم إنجازهـا مـن قبـل الفـرد لإنجـاز هـدف معـين. وعرفـه عكاشـة (2008) بأنـه هـو النتيجـة النهائيـة والمخرجـات التـي يحققها الفرد عن طريق قيامه بالجهد المبذول بعد إتمامه للمهام التي أوكلت إليه.

مـن المفـاهيم أعـلاه يتبـين لنـا أن بعـضها تنـاول الأداء مـن منظـور ضـيق، إذ أنـه يتحـدد بالنواتج المتوقعة، أما التعاريف الأخرى فتناولت الأداء من منظور واسع، إذ يصف الأداء بطريقـة التفاعل بين الموارد والنشاطات والنواتج المختلفة منها، إن فصل الأداء عن العناصـر التـي تـساهم فـي تكوينـه وتحديـد مـستواه بوصـفه ناتجـاً يـضعف مـن معنـاه، إذ إن أداء المنظمـة هـو أداء كـل عناصرها ومكوناتها التي تعمل مع بعضها البعض لتكوين الناتج.

ومن هنا يرى الباحث أن مفهوم أداء العاملين هو مدى مطابقة العمليات الإنتاجيـة التـي يـتم إنجازها في فترة زمنية محددة من الخطط الموضوعة مسبقا والتعرف علـى أوجـه القـصور ونقـاط الـضعف والانحـراف عن الخطـط الموضـوعة ووضـع الحلـول العلميـة والعمليـة التـي تكفـل تجـاوز القصور مستقبلاً.

2. 2. 3 طرائق قياس الأداء

يمكن أن نشير إلى الأداء على أنه درجة إتمام المهام على الوجه الأكمل، وهو بهـذا يعكـس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، ويمكن قياس الأداء علـى أسـاس النتـائج التي يستطيع الفرد تحقيقها، فالأداء بهذه الحالة هو عملية تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجـات (محمد، 2001).

ويمكن قياس أداء العاملين من خلال الأتي:

1- نوعية الجهد المبذول: تشير إلى مقدار الجودة في إنجاز العمل، ومطابقة ذلك الجهد المبذول لمواصفات ذلك الجهد.
2- كمية الجهد المبذول: وهي مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.
3- معدلات الأداء: ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.
4- نمط الأداء: يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل من خلال نمط الأداء، أو إقرار لمشكلة معينة (سلطان، 2004).

من خلال ما سبق ذكره عن طرق قياس الأداء فإن هذه الطرق تعتبر المحفز الرئيسي للموظف أو العامل في المنظمة والدافعة له على مضاعفة جهوده من أجل أن يرتقي بعمله في داخل المنظمة.

2. 2. 4 أهمية قياس الأداء

يمكن توضيح الأهمية لقياس الأداء من خلال الأهداف التي يحققها قياس الأداء، ويمكن تلخيصها بالأتي:-

1- تقييم المسؤولين والمشرفين: حيث يسهم قياس الأداء في تحديد الفاعلية التي يقوم بها المسئولون والمشرفون في تنمية أعضاء الفريق.
2- يمكن أن يكون مقياس الأداء عبارة عن معيار أو قياس مقبول في تقييم السياسات والتطبيقات الخاصة بالأفراد، مثل الحكم على فاعلية التدريب في المنظمة.
3- الترقية: فمن خلاله يمكن الكشف عن قدرات أفراد المنظمة من أجل ترقيتهم.
4- الإجراءات الخاصة بالتعديلات على الأجور والرواتب: حيث إن قياس الأداء يسهم وبشكل مباشر بالاقتراحات والمكافئات الخاصة بالموظفين (الغزو، 2010).

بما أن الأداء هو عمل يهدف منه الموظف أو العامل على أن تكون مخرجات عمله على الوجه المرضي فمن هنا فأن أهمية قياس أدائه تلعب دور أساسي في نفسية العامل، وذلك كلما كانت نتيجة أداءه مرضية كلما كان ذلك محفزا مباشراً على الزيادة في العمل المنتج بهدف الوصول إلى ما يصبوا إليه الموظف.

2. 2. 5 العوامل المؤثرة على الأداء

أولاً : بيئة العمل

من المعلوم أن أية منظمة لاتستطيع أن تكون بمعزل عن المحيط الذي تعمل فيه، فهي تؤثر و تتأثر بالمحيط، كما أن البيئة التي تعمل فيها المنظمة يكون لها الأثر البالغ في حصول المنظمة على ما تصبوا اليه من رقي وتدفق في مخرجاتها وينعكس ذلك على سلوك وأداء العاملين بل وينعكس بشكل مباشر على الإدارة، فكلما كان هناك اهتمام بالبيئة من قبل المسؤولين في المنظمات كلما كان المردود أكثر فائدة للمنظمة (المعايطة، 2006)، وكذلك فهناك بعض الدراسات التي اهتمت ببيئة العمل لكونها العنصر المهم والمؤثر بشكل مباشر على الأداء، حيث أوضحت دراسة (2003) Mabey & Gooderhan عن وجود علاقة معنوية وقوية بين الأداء الوظيفي من جهة وبين بيئة العمل التنظيمي من جهةٍ أخرى وأكدوا على ضرورة توافر صفات معينة في المنظمة لتحقيق أفضل ممارسات الأداء.

يتبين لنا من خلال ذلك أنه في حالة عدم ملائمة الثقافة الخارجية المحيطة بالمنظمة مع الثقافة التنظيمية للمنظمة، لابد من العمل على التغيير لهذه الثقافة وجعلها قادرة على الانسجام مع ما تؤمن به المنظمة من قيم ومبادئ، ومن هنا يتبين بأن الثقافة التنظيمية تلعب دور مباشر في التأثير على الأداء بشكل عام (اللوزي و الزهراني، 2012).

ثانياً :الاتصال التنظيمي

إن الاتصال يعتبر الشريان الرئيسي الذي يربط كافة وحدات المنظمة بكل ما هو حديث، مما ينعكس ذلك على تحسين أداء العاملين والارتقاء به إلى درجة عالية يمكن من خلالها تحقيق الغايات والأهداف التي تطمح المنظمة الوصول إليها، فالاتصال يؤثر على أداء العاملين سلباً أو إيجاباً، ومن هنا فإن الاتصالات تساعد في القيام بتحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وكذلك التعرف على المشاكل وإيجاد السبل الكفيلة بعلاجها وكذلك تقييم الأداء والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة (Wheelen & Hunger, 2002).

ثالثاً: الحوافز

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة في حياة الفرد والجماعة، فلا تكاد تخلو منظمة خاصةً او عامةً صغيرةً كانت أو كبيرةً من وجود برنامج مدروس للحوافز يساعد الموظفين وبشكل كبير لتقديم أفضل ما يمكن أن يقدموه، وينعكس ذلك إيجابياً على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع الذي تعمل فيه من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها (الضحيان، 2003).

وكذلك يرى العكش (2007) أن نظام الحوافز يوفر بيئة عمل مناسبة وذلك من خلال تحقيقه لأمرين، الأول: أنه يحفز الأفراد العاملين في المنظمة لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمنظمة، والأمر الثاني: أن نظام الحوافز يضمن تحفيز العاملين تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هنا فإن عملية التحفيز لا تخرج عن كونها مجموعة من الدوافع التي تدفع الشخص أو الموظف لعمل عمل معين، فالمدير لا يمكن له أن يحفز مرؤوسيه، ولكنه يستطيع أن يوفر لهم الدافع الذي يدفعهم ويحفزهم من أجل إتقان العمل المكلفون به.

رابعاً : القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية على أنها ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري عن طريق إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وكذلك الإشراف على الآخرين من خلال استخدام السلطة الرسمية من أجل تحقيق الأهداف، فلابد للمجتمعات من وجود قيادة تنظم حياتها وشؤونها وتقيم العدل بينها، وليكون أمرهم جميعاً ولا يحدث بينهم تفرق أو خلاف (السيد، 2001).

خامساً : التدريب الوظيفي

يكتسب التدريب الوظيفي أهميةً كبيرةً من خلال معرفته بمدى جدوى وانعكاس التدريب على العاملين في المنظمة، ويعتبر أيضا أحد المراحل الأساسية التي يجب أن يتخطاها المتدرب بعد أن يقوم بالبرامج التدريبية، ولكن هناك الكثير من المنظمات من تغيب عن أذانهم هذه الممارسة، فلا بد من إخضاع المتدربين لاختبارات بعد انقضاء فترة التدريب لمعرفة مدى استفادة المتدربين منها لاحقاً (الضحيان، 2003). كما وتوصلت الدراسة التي قام بها Cosh et. al, (2003) إلى أن التدريب الوظيفي على المؤسسات له علاقة معنوية بين كثافة التدريب والأداء وقد أوضحت الدراسة عن وجود ارتباط معنوي بينهما.

من خلال العوامل المذكورة آنفاً فإن كل عامل من هذه العوامل يلعب دور أساسي في التأثير سلباً أو إيجاباً على أداء العامل داخل المنظمة.

2. 2. 6 عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها الأتي:

1- نوعية العمل: هو ما يمتلكه الفرد من رغبةٍ ومهارات وبراعة أو مدى ما يدركه عن عمله الذي يقوم به، وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

3- المثابرة: وهي قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

4- كمية العمل المنجز: وهي مقدار العمل الذي يتمكن الموظف من إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز(العطية، 2003).

وهناك عدة عناصر أخرى للأداء وكما يراها الشايجي و المزروع (2008) وهي:

- العناصر الأخلاقية: ومنها الاهتمام بالمظهر الخارجي، وحسن التصرف، المقدرة على المحاورة وطرح الآراء.
- العناصر التطويرية: مثل تقديم المقترحات والأفكار الجيدة.
- العناصر الاجتماعية: مثل العلاقة مع المراجعين، والعلاقة مع الزملاء في العمل.
- العناصر التنفيذية: مثل القدرة على تحديد ما يتطلبه العمل.
- العناصر الأكاديمية: مثل المعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بنظام العمل وإجراءاته.

ويرى نبيل (2012) أن للأداء عناصر ومكونات ومن بين هذه العناصر:-

1- الرغبة: وهي ما تتعلق بالدوافع الموجودة لدى الأفراد.

2- القدرة: وهي ما يستطيع الفرد القيام به من أعمال موكلة إليه وعلى الوجه المطلوب.

3- التكنولوجيا: وهو ذلك النشاط البشري الذي يمثل كل من الجوانب العلمية والتطبيقية.

2. 2. 7 أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي (Kiyoshi, 2006 ؛ Gibbs, 2004).

1- الأداء الظرفي

هو السلوكيات التي تساهم بصورة غير مباشر في تغيير ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تساهم في تنشئة الثقافة والمناخ التنظيمي، ولا يعتبر الأداء هنا دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلاً ممكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء، ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل الطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح القانونية، والإجراءات عندما تكون مختلفة مع رغبة الفرد.

2- أداء المهام

هي تلك السلوكيات التي تساعد بشكل مباشر في تحقيق عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

3- الأداء المعاكس أو المجابه

يتميز هذا الأداء عن النوعين السابقين بأنه سلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف وسوء الاستخدام والعنف.

2. 2. 8 معيار الأداء

هو مقدار وجودة العمل المطلوب إتمامه من فرد أو مجموعة من الأفراد خلال وقت محدد وبأقل كلفة أو يمثل مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز به الأعمال داخل المؤسسة، حيث يعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل، أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل، من هنا تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة، أو معايير نسبية، فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمده المنظمة وتعده مناسباً لواقعها مثل الإجراءات المرضية، كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا، بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين، كأن من يغيب أقل هو الأفضل، والأكثر غياباً هو الأسوأ، وتعتمد بعض المؤسسات معايير فردية، والبعض الأخر يعتمد معايير جماعية، حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من الإنتاج أو الخدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة، وعدد المهام المنجزة، وعدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تكون معايير تحدد العلاقة بين العمل والبيئة الداخلية المحيطة به مثل روح الفريق، والقدرة على المبادرة، والبيئة الخارجية مثل العلاقة مع المراجعين (مرعي، 2003).

2. 2. 9 تقييم الأداء

هو تلك العملية التي يقاس من خلالها أداء وسلوك العاملين خلال فترة زمنية معينة ويحدد من خلالها كفاءة وأداء الموظفين في عملهم وكل حسب موقعة الوظيفي (شاويش، 2003). ويعرفها الدويلة (2007) على أنها تلك العملية التي يقدر من خلالها أداء كل فرد عامل خلال فترة زمنية معينة وذلك من أجل تقدير مستوى ونوعية أدائه.

ولتقييم الأداء عدة خصائص منها:

1- عملية مشتركة: فهي لا تخص فئة دون أخرى أو نوع دون أخر بل تشمل المسؤولين عن العمليات الإدارية والعاملين.
2- عملية إيجابية: فهي تحاول الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الأفراد وإيجاد الحلول اللازمة لها.
3- تعتبر قاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية في المنظمة وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
4- تعتبر عملية شاملة فهي لا تخص حجم المؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة، فهي ملزمة لجميع المستويات الإدارية.
5- تعتبر عملية مستمرة: فهي تلازم الموظف طوال حياته الوظيفية (قوي و سلمى، 2006).

ولكي يتم تقييم الأداء لابد من وضع أهداف لتقييمه كالأتي:

1- لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء يجب رفع معنويات العاملين.
2- من أجل المساعدة في تنمية وتطوير أداء العاملين لابد من مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم.
3- من أجل زيادة الإنتاج لابد من توفير أسس علمية لترقية الأفراد كمنح المكافأت، والحوافز لهم.
4- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
5- المناصب القيادية تحتاج إلى اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغالها.
6- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم، وتوزيع المهام عليهم كلّ حسب قدراتهم ومهاراتهم (يونس، 1998).

2. 2. 10 خطوات تقييم الأداء

يرى كل من (أبو شرخ، 2010 ؛ ربابعة، 2003) أن خطوات تقييم الأداء تشمل:

أولاً: تحديد معايير الأداء

يختلف المعيار المناسب للأداء الفعال باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في تحديد معيار الأداء:

1- التمييز: من أجل تمييز الجهود تستخدم النتائج المترتبة على التمييز في الأجور والرواتب في التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء.
2- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل.

3- الثبات: وهو أن يضم المعيار جانباً من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتاً.

4- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

5- سهولة الاستخدام: أي بساطة استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

ثانياً: طرق تقييم الأداء

هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهم وهذه الطريقة لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها وهي كالأتي:

أ- طريقة الترتيب البسيط

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المسؤول كل عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، حيث أن الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الأخر، أما سلبياتها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الأخر، وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المسؤول بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مسؤول لتقليل التحيز.

ب- طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية

وفي هذه الطريقة يقوم المسؤول بمقارنة كل عامل مع جميع العاملين من أجل تحديد مرتبة الفرد العامل بين زملائه، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأحسن.

ج- طريقة التدرج البياني

ترتكز هذه الطريقة على عدد من المميزات المتعلقة بالعمل والأداء بحيث تكون لكل ميزة درجة مصنفة بشكل متسلسل مثل كمية الإنتاج ونوع الإنتاج والإبداع والتعاون وما إلى ذلك، وبناء عليه يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه المميزات من قبل المسؤول الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء العامل.

د- طريقة التدرج

يصنف العاملين وفقاً لهذه الطريقة بحيث يكون لكل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالأتي: الأداء المرضي، والأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل المسؤول، من ثم مقارنة أداء العاملين وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أداءه.

ثالثاً:قياس الأداء

تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالأتي:

1- ملاحظة الأفراد العاملين.
2- التقارير الإحصائية.
3- التقارير الشفوية.
4- التقارير المكتوبة.

2. 2. 11 معوقات قياس الأداء

يرى اللوزي (2002) أن عملية قياس الأداء تعتريه عدد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون أدائها على أفضل وجه، ورغم هذه الصعوبات والمعوقات إلا أن عملية قياس الأداء يجب أن تستمر، ومن بين هذه المعوقات والصعوبات الأتي:

- لابد من الابتعاد عن المزاجية.
- لابد من الابتعاد عن التحيز.
- غموض الأهداف وعدم وضوحها.
- الاعتماد في قياس الأداء على الموضوعية التامة.

2. 2. 12 من الذي يقوم بتقييم الأداء؟

من المعلوم أن الشخص الذي يقوم بعملية تقييم الأداء في أغلب المؤسسات هو المشرف المباشر على الموظف، وهناك عدة وجهات نظر تؤيد وبشكل كبير هذا الرأي ومن بين وجهات النظر هذه نذكر منها:

- يعتبر المشرف المباشر هو ذلك الشخص الذي يكون أقرب شخص للموظف أو الشخص العامل فهو الذي يلاحظ أداءه وعمله وباستمرار.
- يعتبر المشرف من أكثر الأشخاص قدرة في تحليل أداء الموظفين وذلك وفق خطط وأهداف المنظمة.
- يمكن للمشرف أن يربط بين عوائد واستحقاقات الموظف وذلك وفق أداءه.

بالإضافة الى ذلك فإن هناك جهات أخرى من الإمكان الاعتماد عليها في عملية التقييم، وليس المشرف المباشر فحسب، وهذا النوع هو، الزملاء في العمل، ولا يعتمد فقط ذلك على زملاء العمل بل لابد من توافر شروط فيهم حتى يكون التقييم صحيحاً ومن بين هذه الشروط :-

- أن يتوافر في زملاء العمل صفة الثقة المطلقة بينهم.
- أن تتوافر في زملاء العمل صفات تؤهلهم الملاحظة المستمرة على سلوك زملائهم.
- أن يكون الشخص المسؤول عن التقييم في نفس الدرجة الوظيفية لمن يريد أن يقيم.

وهناك من يرى أنه بالإمكان الإستعانه بخبراء خارجيين يقومون بمهمة التقييم والملاحظة للموظفين في المنظمة (علي و عباس، 2003).

2. 2. 13 العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته

ويرى كردي (2010) أن هناك عوامل مهمة تؤثر وتحدد بشكل مباشر على الأداء وهي:-

1- عدم مشاركة الإدارة: يسهم عدم مشاركة الإدارة العاملين في مختلف المستويات إلى خلق فجوة بين القيادة وبين الموظفين مما يضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف التي تريد تحقيقها تلك المنظمة.
2- مشكلات الرضى الوظيفي: يؤدي انخفاض أو ضعف الرضى الوظيفي إلى ضعف الأداء وقلة الإنتاجية.
3- غياب الأهداف المحددة: فإذا كانت المنظمة لاتملك خطط وأهداف فلن تستطيع أن تحقق أي إنجاز ولن تستطيع أن تحاسب الموظفين على سوء أدائهم.
4- التسيب الإداري: وهو ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تؤثر سلباً على العمل.
5- اختلاف مستويات الأداء: وهي من العوامل التي تؤثر سلباً على الأداء ويرجع ذلك إلى عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي الذي يحصل عليه الموظفون.

ويرى أبو شرخ (2010) أن هناك عوامل ومحددات معينة يتميز بها الفرد نتيجةً لقيامه بدورات شخصية داخلية مثل دورات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة تؤثر على أدائه وهذه المحددات والعوامل المؤثرة تتمثل بالأتي:

1- التحفيز والدافعية: هي تأثير مشترك ينتج عن إحدى سلوكيات ثلاث هي استمرار الجهد المبذول، واختيار الأداء، ومستوى الجهد المبذول.
2- معرفة تقريرية: هي المعرفة بالحقائق، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، ويمكن قياسها بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريري.
3- معرفة مهارية وإجرائية: هي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة عليه، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، ومهارات عملية تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل.

ويرى أيضا كل من السعود و أبو حمده (2012) أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء وذكروا منها:-

1- حجم العمل.
2- العوامل الفنية.
3- إنجاز العمل المتأخر أو المؤجل أكثر من المعتاد.
4- الهيكلية التنظيمية والإجرائية.

أما العوامل الرئيسية التي تحدد الأداء فهي كالأتي:

1- معرفة الفرد لوظيفته: هي انطباعات الفرد عن الأنشطة وتصوراته التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة.
2- الجهد المبذول: يمثل درجة دافعية الفرد لأداء عمله أي يعكس درجة انسجامه في عمله.
3- القدرات والخصائص الفردية: تتمثل بالقدرات الفردية والخبرات السابقة التي تحدد درجة فعالية الفرد وجهده المبذول (مصطفى، 2008).

2. 2. 14 الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي

هناك اتجاهات حديثة في تقييم أداء العاملين ويمكن تلخيصها بالأتي:

1. العمل على زيادة التعاون المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، وعدم اقتصارها على المشرفين فقط.
2. استخدام وسائل بسيطة الاستخدام في رصد التقديرات واستخراج النتائج.

3. استخدام عدد أقل من الصفات في موضوع التقييم، والعمل على توسيع المعاني المستخدمة.
4. عدم احتساب القيمة الإجمالية لكفاءة الموظف، والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

يكثر الخلط بين مصطلحي تقييم الأداء وتقويم الأداء، وللتعرف على الفرق بينهما فهما يستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية، أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما، مع الأداء المتوقع من قبل المرؤوس، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة، أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقويم الأداء جزءاً من برنامج إداري (شاويش، 2005).

2. 2. 15 لماذا التركيز على الأداء ؟

- تتكون أي عملية من مراحل كي تظهر للوجود وتظهر لنا مخرجات ترمي إلى إنجاز الأهداف المصممة لها، وهي بحاجة إلى موارد لتتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض وتظهر لنا مادة جديدة تحقق أهدافها، فقد تكون هذه العمليات ملموسة مثل الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، يعتبر الأداء المكون الأساسي للعملية، كما أنه يمثل الجزء الحي منها لأنه يرتبط ارتباط كبير بالإنسان باعتباره العنصر الذي يحول الموارد إلى مواد مصنعة، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، هو أحد المحاور الرئيسية التي تدور حولها نظرية تكنولوجيا الأداء البشري، من حيث السمو بقيمة أداء العنصر البشري في موقع العمل لأعلى مستوى ممكن وذلك من أجل زيادة قيمته الإنتاجية، مما يحقق ربحاً على المنتج النهائي للمنظمة.
- يتم التأكيد في العملية الإنتاجية على الأداء وهذا ما يجعلنا نؤكد على كل ما يتعلق به، وكل مايتعلق بالعامل نفسه في موقع العمل وهذا ما يدفعنا إلى التأكيد على تحسين الأداء من أجل تنميته وتطويره، ويعتبر العنصر البشري كائنا لا يمكن التدخل في تكوينه، لكننا نستطيع التدخل في العوامل المتنوعة المحركة للطاقة الداخلية فيه، ومنها الناحية العاطفية، النفسية، المعنوية، لأنها تعتبر المحرك للقيام بالأعمال، واستخراج الطاقة، ومخرجات التعليم والتدريب، لأقصى حد ممكن من المعايير المناسبة التي تحافظ على كيانه (الدحلة،2001).

من خلال العرض السابق للأداء بمفهومه وأهميته وطرق قياسه والعوامل المؤثرة عليه وغيرها مما ذكر من مجالات في هذا المبحث الخاص بالأداء فإن العنصر البشري يعتبر المحرك الأساسي والمؤثر بشكل كبير في أداء المنظمات فهو يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها وثقافة تلك البيئة فإذا ما أريد للعنصر البشري أن يقوم بكامل مهامه على الوجه الأكمل لابد من توفير الأجواء المناسبة لإتقان ذلك الأداء ولتحسين العمليات الانتاجية.

فالأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن هنا تبرز مكانة العنصر البشري داخل المنظمة باعتباره جزأً لا يتجزأ منها.

3. 3 المبحث الثالث: نبذة عن وزارة التربية والتعليم الاردنية

3. 3. 1 مقدمة

تعتبر وزارة التربية والتعليم الأردنية من بين أهم الوزارات التي ترفد البلد بالكفاءات والطاقات العلمية، وتعتبر مصدراً من مصادر التكوين المعرفي وركيزةً اساسية في مسيرة الإصلاح الشامل، وبناء الأردن الحديث من خلال نظام تربوي قادر على تحقيق نهضة تعليمية متميزة، تسهم في استمرارية النمو والازدهار.

تتبنى وزارة التربية والتعليم الأردنية رؤية جلالة الملك في تنفيذ خطتها التربوية المرتبطة بحاجات الحاضر والمستقبل، وتطوير العملية التعليمية والارتقاء بجوانبها كافة، وتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق النجاح المتميز، وتقييم مشروعاتها التنموية باستمرار، ذلك كله هو ما أدى الى نهضة تعليمية شاملة، تمثلت بإنجازات تربوية شملت منظومة التربية والتعليم وعناصرها المختلفة، واصبحت المسيرة التعليمية الأردنية نموذجاً حياً للنظام التربوي المبني على الاقتصاد المعرفي، يحظى باحترام في مجالات التطور النوعي والتخطيط الاستراتيجي، على المستوين العربي والاقليمي.

3. 3. 2 نشأة الوزارة

أولت الحكومات الاردنية المتعاقبة أهمية خاصة للتعليم منذ تأسيس الإمارة عام 1921 ولتنظيم الاعتماد بصورة مؤقته على قانون التدريسات الابتدائية لسنة 1913 والذي صدر زمن الخلافة العثمانية، ثم صدر نظام المعارف عام 1939 الذي نظم اسس العملية التربوية وبعده صدر قانون المعارف رقم (20) لسنة 1955 الذي اقر الزامية التعليم حتى الصف السادس، وفي عام 1956 انشئت وزارة التعليم لمدة تسع سنوات، وامتداد لهذا القانون صدر قانون التربية المؤقت رقم (27) لسنة 1988 وبعدها صدر كقانون دائم رقم (3) لسنة 1994 والذي بموجبه تم اقرار الزامية التعليم لمدة عشر سنوات (الرحاحلة واخرون، 2010).

3. 3. 3 الرؤيا

تمتلك المملكة الأردنية الهاشمية منظومات من الموارد البشرية ذات جودة تنافسية كفؤة وقادرة على تزويد المجتمع بخبرات تعليمية مستمرة مدى الحياة ذات صلة وثيقة بحاجاته الراهنة والمستقبلية وذلك استجابة للتنمية الاقتصادية المستدامة وتحفيزها عن طريق اعداد افراد متعلمين وقوى عمل ماهرة (إعداد لجنة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2013).

3. 3. 4 الرسالة

تطوير نظام تربوي عماه" التميز" يعتمد على موارده البشرية، استنادا الى معايير عالمية وقيم اجتماعية، وروح تنافسية عالية، مما يسهم في تقدم الأردن في خضم "الاقتصاد المعرفي العالمي"(إعداد لجنة في وزارة التربية والتعليم الاردنية، 2013).

3. 3. 5 مهام الوزارة

- إنشاء المؤسسات التعليمية الحكومية وادارتها على اختلاف انواعها ومستوياتها وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمواد التعليمية اللازمة لها.
- توفير الأبنية الصالحة للتعليم للمؤسسات التعليمية الحكومية وتوزيعها توزيعا ينسجم مع السياسة التعليمية.
- الإشراف على جميع المؤسسات التعليمية الخاصة بما يكفل تقيدها باحكام قانون التربية والتعليم.
- إنشاء مراكز لتعليم الكبار وللدراسات غير النظامية.
- تعزيز الصلات التربوية بين المملكة وسائر البلدان في العالم.
- توفير الرعاية الإرشادية والصحية الوقائية الملائمة في المؤسسات التعليمية الحكومية والإشراف على توافرها بالمستوى الملائم في المؤسسات العليمية الخاصة.
- تعزيز العلاقة بين المؤسسة التعليمية ومجتمعها المحلي بإنشاءمجالس محلية للمدارس ومجالس للاباء والمعلمين وتفعيل الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع والعمل التطوعي وغير ذلك من أعمال تصب في تنمية المجتمع وتطويره (الرحاحلة واخرون، 2010).
- توفير الإمكانات والوسائل اللازمة لتأمين الحياة الكريمة والاستقرار لجميع العاملين في الوزارة.
- تشجيع أوجه نشاط الطلاب في المؤسسات التعليمية وتنظيم شؤون هذا النشاط في جميع ميادينه الرياضية والفنية والثقافية والاجتماعية بما يحقق الاهداف التربوية في مختلف المراحل التعليمية (عربيات، 1985).

3. 3. 6 الأهداف الوطنية التي تسهم الوزارة في تحقيقها

- تعزيز التوجه نحو اللامركزية وإعتماد منهجية شاملة للتقييم والتطوير.
- التوسع في إنشاء رياض الاطفال والتركيز على المناطق الفقيرة والنائية.
- تحسين جودة التعليم الاساسي.

- زيادة مشاركة القطاع الخاص في التعليم المهني وتطوير البرامج والمناهج لتلبية متطلبات سوق العمل.
- توسيع فرص الحصول على التعليم الاساسي والثانوي مع تحسين كفاءة النظام التربوي (عربيات، 1985).

3. 3. 7 التحديات التي تواجه الوزارة

- زيادة نسبة الالتحاق في مراحل التعليم ما قبل المدرسة في المناطق الريفية والفقيرة.
- زيادة نسب الالتحاق في التعليم المهني وتوفير فرص تدريب للطلبة.
- تطوير اجراءات فاعلة للحد من التسرب واخرى للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة وتعليم الكبار.
- التخطيط المبني على الاحتياجات الواقعية للتوسع في المدارس وصيانة الابنية المدرسية (عربيات، 1985).

3. 3. 8 التنظيم الاداري

حدد قانون التربية والتعليم رقم 16 لسنة 1964 المهام الاساسية لوزارة التربية والتعليم، والاعمال التي تقوم بها، من خلال اجهزتها المختلفة في مركز الوزارة، وفي مختلف المناطق التعليمية. كما اكد القانون على ضرورة تنظيم العلاقة بين اجهزة الوزارة في المركز، وفي المناطق التعليمية، بحيث يتجه التنظيم الاداري نحو اللامركزية، ويزيد من السلطات الممنوحة للاجهزة التربوية على مختلف المستويات. وقد حدد التنظيم الاداري لوزارة التربية والتعليم مستويات التنظيم الاداري ومسؤولياته على النحو التالي:

- **دور الوزارة (المركز)**: يعنى مركز الوزارة برسم السياسة التربوية والتخطيط للبرامج والفعاليات التربوية المختلفة، والاشراف على تنفيذها، ومتابعة التطبيق والتقويم والتطوير المستمر، من خلال (لجنة التخطيط والتنسيق) في الوزارة، و(مجلس التربية والتعليم).
- **دور الدائرة**: تعنى دائرة التربية والتعليم في مراكز المحافظات، بتوفير التسهيلات والخدمات الادارية اللازمة لسير العملية التربوية بشكل فعال، والتخطيط على مستوى الدائرة في ضوء السياسة العامة للتربية من خلال (لجنة التربية والتعليم) في الدائرة و (مجلس التربية في المحافظة).
- **دور المكتب**: يعنى مكتب التربية والتعليم بتوفير الخدمات الفنية والاشراف التربوي للمدارس من اجل رفع مستوى اداء المعلم وتحسين نوعية التعليم.

- **دور المدرسة**: تعتبر المدرسة الوحدة الأساسية في النظام التعليمي الأردني، وتعتمد المدرسة على مبدأ توزيع السلطات فيها للمجالس المدرسية: وهي مجلس المعلمين، ومجلس الانشطة المدرسية ومجلس الأسرة المدرسية، ومجلس الأباء والمعلمين، ومجلس الإنضباط المدرسي، ولكل من هذه المجالس أهدافها ومهماتها، التي تسهم في اثراء العملية التربوية بشكل مباشر أو غير مباشر(عربيات، 1985**)**.

3. 3. 9 مهام مديريات الوزارة (المركز)

حدد نظام التنظيم الإداري المهام الرئيسة التالية للمديريات وهي على النحو التالي:

- **مديرية التخطيط والبحث التربوي:** تقوم المديرية بإعداد الخطط التربوية، الطويلة والقصيرة الأمد، وتقوم بإجراء الدراسات والأبحاث المرتبطة بمشكلات التعليم، كما وتقوم المديرية بالإشراف على حفظ الوثائق والمطبوعات التربوية وإعداد موازنة الوزارة السنوية**.**
- **مديرية المناهج والكتب المدرسية:** تقوم مديرية المناهج بإعداد المناهج الدراسية في ضوء قرارات مجلس التربية والتعليم، كما وتشرف على عمليات إعداد الكتب المدرسية وطباعتها، وتطويرها وتحديثها، كما تقوم المديرية بالإشراف على التعليم ومتابعة تنفيذ المناهج في جميع المدارس الحكومية والخاصة وفي رياض الأطفال، وتطوير استخدام المواد والأجهزة التعليمية، وإعداد برامج التلفزيون التربوي والإذاعة المدرسية، والمختبرات المدرسية.
- **مديرية التعليم**: تقوم المديرية بإعداد مشروعات السياسة التربوية المتعلقة بالنظام التعليمي من حيث بنية التعليم ومراحله، وبرامجه والإشراف على التعليم الخاص والتعليم غير النظامي وتعليم الكبار، والتغذية والصحة المدرسية.
- **مديرية التعليم المهني والإنتاج**: تقوم المديرية بوضع سياسة التعليم المهني والإشراف على التعليم المهني الثانوي بمختلف فروعه، الصناعية والزراعية والتجارية.
- **مديرية النشاطات التربوية**: تقوم هذه المديرية بوضع سياسة النشاطات الرياضية والكشفية والإرشادية والإجتماعية والرحلات المدرسية ومعسكرات العمل التطوعي.
- **مديرية الإمتحانات والإختبارات**: تشرف المديرية على عقد الإمتحانات العامة واستخراج نتائجها، كما تقوم باصدار الشهادات المتعلقة بهذه الإمتحانات، ومنح اجازات التعليم، ومعادلة الشهادات العلمية.

- **مديرية الموارد البشرية**: تشرف المديرية على شؤون موظفي وزارة التربية من حيث التعيين والترفيع والإعارة والإجازات والرواتب والإجراءات المتعلقة بانهاء الخدمة او تأديب الموظفين.
- **مديرية الشؤون المالية**: تشرف المديرية على صرف المخصصات المالية، والمحاسبة والرقابة المالية، وتأمين شراء اللوازم المختلفة، وتأمين وسائط المواصلات والنقل.
- **مديرية الإبنية والمشاريع**: تقوم المديرية باعداد مشروع السياسة العامة المتعلقة بالابنية والمرافق المدرسية والاسكان، ووضع الخطط الخاصة ببناء المدارس، وصيانتها واستملاك الاراضي اللازمة للابنية المدرسية.
- **مديرية التدريب والتأهيل والإشراف التربوي**: تقوم المديرية باعداد مشروعات تأهيل وتريب العاملين في الوزارة، من خلال وضع البرامج التدريبية لمختلف فئات العاملين، كما تعنى بكافة شؤون كليات المجتمع المتوسطة الحكومية منها والخاصة.
- **مديرية تكنولوجيا التعليم والمعلومات**: تقوم المديرية ببناء نظام متكامل للمعلومات، وتقدم التسهيلات لمختلف الأغراض التربوية.
- **مديرية العلاقات الثقافية والدولية**: تقوم المديرية بوضع سياسة البعثات العلمية داخل المملكة وخارجها، والعمل على إقامة العلاقات مع المؤسسات التربوية والتعليمية في الاقطار المختلفة، كما تقوم بمتابعة الطلاب الذين يدرسون في الخارج.
- **مديرية الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة**: تقوم المديرية بمهام الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة وذلك من أجل رفع الكفاءة الداخلية والخارجية وتطويرها، وتدريب العاملين على نظام ادارة الجودة.
- **مديرية الشؤون القانونية**: تقوم المديرية بإنجاز المعاملات بمختلف انواعها من خلال نظام الخدمة المدنية والقوانين، وذلك من خلال تقديم الاستشارات القانونية، والرد على لوائح الدعاوى المرفوعة من الوزارة وعليها.
- **مديرية مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم**: تقوم المديرية بتنفيذ المشاريع والبرامج، المشاركة في مراجعة وتقييم ومتابعة وتجريب واعتماد المادة المحوسبة لمشروع الوقاية من اصابات الدماغ والنخاع الشوكي، متابعة عقد صيانة منظومة التعلم الالكتروني (الرحاحلة واخرون، 2010).

4. 4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

4. 4. 1 مقدمة

سيقوم الباحث بعرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء، حيث عرض العديد من الباحثين والدارسين لهذين المجالين وذلك لأهميتها في إدارة ونجاح أي مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت كل من موضوع الثقافة التنظيمية والأداء في البيئات العربية والأجنبية، إلا أن هذه الدراسات تناولت الموضوعين من نواحي مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها.

4. 4. 2 الدراسات باللغة العربية

دراسة حريم و الساعد (2006) بعنوان : " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني " . تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف، وذلك لما للمعرفة من دور حيوي وحساس في نجاح المنظمات، حاضراً ومستقبلاً. تم تطبيق الدراسة على تسعة مصارف تعتبر الأكبر حجماً والأقدم عمراً من بين (17) مصرفاً في الأردن. وقام الباحثان بتطوير إستبانة لأغراض هذه الدراسة، وتم توزيعها على (550) مبحوثاً هم عينة الدراسة. لقد حددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسة كما يلي: الثقة، والثقافة الجماعية، التأزرية، والرؤية المشتركة، واللغة والقصص المشتركة، وممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية. أما بناء المعرفة فهو يتمثل في تبادل الموارد البشرية، والمعلومات والأفكار، وتبادل الخدمات، وتقديم المساعدة، وتكوين فرق العمل. خلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد، وبالتالي بناء المعرفة في المصاريف التجارية الأردنية كان أعلى من المتوسط بقليل. وأشارت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة، وأن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر على مستوى تبادل الموارد، ولكن بدرجات متفاوتة. كما تبين أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر، بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثيراً على تبادل الموارد. وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الرامية إلى إعادة

النظر في الثقافة التنظيمية السائدة بهدف المساعدة في تفعيل وتعزيز تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي إدارة المعرفة بصورة أفضل.

دراسة العاجز و العساف (2007) دراسة بعنوان " الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانه مكونة من (50) فقرة، موزعة على (3) أبعاد هي: (الدور الاجتماعي في البيئة الداخلية، الدور الاجتماعي في البيئة الخارجية، الثقافة التنظيمية).

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية أعلى من درجة ممارسته لنفس الدور في البيئة الخارجية، وأن الثقافة السائدة بالمرتبة الأولى هي ثقافة التعاطف الإنساني، يليه ثقافة الإنجاز، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء تعزى إلى جميع متغيرا ت الدراسة، كما أنه يوجد علاقة ارتباطيه بين دور مدير المدرسة الاجتماعي والثقافة التنظيمية السائدة، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية الدور الاجتماعي خارج المدرسة.

دراسة عكاشة (2008) دراسة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel"، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

- حاجة العاملين إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية من أجل مواكبة التطورات المتلاحقة.

كما وأوصت الدراسة بما يأتي:

- الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية لأنه يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.
- اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.
- اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية من أجل تعزيز مكانة الشركة وتطورها.

دراسة الخليفة (2008) دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الاداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها، ان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة وكذلك الاداء جاء مرتفعاً، ان العناصر التي تعبر عن امتياز مستوى الاداء هي الانضباط والمجهود المبذول والتعاون مع الزملاء في العمل، كذلك يوجد ارتباط طردي بين خصائص الثقافة التنظيمية وبين مستويات الاداء، وكذلك العوامل التي تسهم في رفع مستوى الاداء ترجع الى اشاعة جو من الثقة بين الادارة والمنتسبين. كما واوصت الدراسة بعدة توصيات منها توفير مناخ يتسم بالمرونة، ونشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تعتمد على إتاحة قدر اكبر من المشاركة، حث الادارة على الاهتمام ببرامج تقييم وتطوير الاداء، انشاء ادارة تختص بتطوير الاداء.

دراسة العريقي (2009) دراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الموظفين في **شركات** التأمين في الجمهورية اليمنية والتعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا العاملين أعلى من المتوسط وأن العوامل الديمغرافية والتنظيمية باستثناء عامل المستوى الوظيفي لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي، وقد أوصى الباحث إلى ضرورة التركيز على ثقافة العلاقات وإعطائها اهتماما عاليا وعمل برامج توعية للعاملين بأهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة.

دراسة عبد الباسط (2010) بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في المنظمات السياحية **دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة القابضة للسياحة والفندقة (HOTAC) وبعض الشركات التابعة لها** هدفة الدراسة بالتعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في المنظمات السياحية في جمهورية مصر،وشملت متغيرات الثقافة التنظيمية كل من القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمنظمات السياحية على اختلاف درجاتهم ومراتبهم الوظيفية، واستخدم الباحث طريقة الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أنه كلما زاد إدراك الموظفين نحو الثقافة التنظيمية زاد الإدراك نحو الإبداع الإداري لديهم، واوصت الدراسة بما يلي نشر الوعي والمعرفة بين العاملين باهمية الثقافة التنظيمية، تشجيع الحوار والنقاش والعمل المشترك وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تطوير المسار الوظيفي للعاملين من خلال تطوير قدرات ومهارات العنصر البشري.

دراسة أبو جامع و الطويل (2011) دراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الاردنية " هدفت الدراسة إلى التعرف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية على جميع المستويات الإدارية، وقام الباحثين بتطوير الإستبانة مكونة من ثلاث أجزاء تقيس أبعاد الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين نحو أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة أنه كلما زاد إدراك الموظفين نحو الثقافة التنظيمية زاد الإدراك نحو الإبداع الإداري لديهم ، كما وأوصى الباحثين عدة توصيات منها عمل مؤتمرات ودورات تدريبية للموظفين لرفع مستوى إدراكهم نحو الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

دراسة السرحاني (2012) بعنوان :"الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس (دراسة تشخيصية)" هدفت الدراسة التعرف على ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل، تكون مجتمع الدراسة مناعضاء هيئة التدريس في جامعتي الجوف وحائل في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية البسيطة، وقد بلغت عينة الدراسة (468) عضو هيئة تدريسية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي في الحصول على نتائج التحليل، وبينت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية، واوصت الدراسة بما يلي، الاهتمام بالثقافة التنظيمية، عمل دورات تدريبية، نشر

الثقافة التنظيمية بين اوساط العاملين، التواصل مع الجامعات العربية والاجنبية وتبادل الزيارات ونقل الخبرات.

دراسة النسور (2012) دراسة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني " وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، وتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية، وتم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسية، وقد طبق عليهم إستبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي:

- فقد احتل بعد (القيم والمعتقدات التنظيمية) المرتبة الأولى، واحتلت الفقرة "يتميز العاملون في البنك بأن لديهم معرفة كافية عن أدائهم لأعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها " المرتبة الأولى لبعد العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

وفي ضوء النتائج السابقة فقد تقدمة عدة توصيات منها:

- ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في البنوك الأردنية.
- مكافئة العاملين في البنوك الأردنية بصورة مناسبة وعادلة.
- عقد دورات تدريبية للعاملين وذلك لزيادة فاعلتهم.

دراسة جاسم (2013) دراسة بعنوان "دورالثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الادوية / بغداد" هدفت هذه الدراسة بالتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة، واعتمد الباحث عينة قصدية مكونة من (50) مسؤول في الشركة وتم معاجة (40) استبيان، وتم التوصل الى عدة نتائج منها، ان متغير القيم هي الاكثر اهتماماً في اداء العينة المبحوثة، حاجة المنظمة الى الثقافة تتناسب مع طبيعة العمليات والاهداف المرسومة لاتقل اهمية عن الموارد التنظيمية الاخرى، وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الثقافة والفاعلية، ان متغير القيم هو اعلى وسط حسابي في متغيرات الثقافة التنظيمية. كما واوصت الدراسة بالتأكيد على ترسيخ المفاهيم الاخلاقية كأحد اهم ابعاد الثقافة التنظيمية، تنمية مفاهيم القيم

وتوفير مناخ تنظيمي في الشركة، الاهتمام بالمعتقدات والاهداف، اختيار الموظفين الاكفاء من ذوي المهارة والخبرة للمناصب المهمة.

دراسة الحنيطي (2013) دراسة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية " وهدفت الدراسة إلى مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة في الوزارات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبيان لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة تعزى لجميع المتغيرات الديمغرافية والوظيفية ما عدا المسمى الوظيفي، وقد أوصى الباحث عدة توصيات من أهمها : ضرورة تطوير أنظمة المعلومات الموجود في الوزارات الأردنية من خلال تزويدها بالأجهزة والمعدات والبرمجيات وأنظمة المعلومات الحديثة والمتطورة.

دراسة الصبيحات (2013) دراسة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني " هدفت الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران الأردني، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من جميع العاملين في هذا القطاع، وقام الباحث بإعداد إستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في مؤسسات قطاع الطيران مع وجود فروقات بين العاملين في متغير الخبرة للثقافة التنظيمية جاءت لصالح ذوي الخبرى القليلة وقد جاءت تصورات العاملين نحو مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية إيجابية، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروقات لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة اعتماد مبدأ الشفافية والوضوح، وإطلاع الأفراد العاملين في المؤسسة على كلما يدور فيها من قرارات، ونشاطات، ومراقبة السلوك العام لكافة الموظفين وضبطه ليكون منسجما مع قيم المؤسسة وأعرافها وقوانينها.

دراسة العمري (2013) بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" . هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمعات الأردنية الحكومية في الأردن وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداتين: الأولى لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية. اشتملت على

(48) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، والثانية لقياس مدى تطبيق الجامعات الأردنية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة، اشتملت على (36) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (الإدارة، إدارة العلاقات، أنظمة الجودة) وتم تحقيق معاملات الصدق والثبات لأداتي الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية وهي جامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة اليرموك وجامعة آل البيت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أظهرت إلى أن تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وفي ضوء نتائج التي توصي الباحثة بضرورة تبني الجامعات ثقافة تنظيمية تقوم على مفاهيم التغيير والتطوير والمرونة والانفتاح وتتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة الهاجري (2013) بعنوان " الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة إلى تعرف الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية من المناطق التعليمية الست في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة الثقافة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً وأن مستوى الضبط الخارجي لدى المعلمين هو الأعلى، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الداخلي لدى المعلمين، وأنه لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الخارجي لدى المعلمين، وأوصت الدراسة بدعم الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية وتعزيزها لبناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لأجل تحقيق الأهداف المنشودة، والعمل على رفع مستوى الضبط الداخلي للمعلمين في المدارس الثانوية، من خلال عمل خطط إستراتيجية وميزانيات مسبقة والاهتمام بالعنصر البشري بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والتطوير الدائم لهم.

دراسة عابنة و حتاملة (2013) دراسة بعنوان"دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المهمة، الداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزينها ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام في محافظة إربد – الأردن، وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام في محافظة إربد.

ونتج عن هذه الدراسة النتائج التالية:

- إن نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مستشفيات القطاع العام هو نمط بيروقراطي.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة.
- إن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط.

وأوصت الدراسة بالأمور التالية:

- تعزيز الثقافة الإبداعية وذلك عن طريق مكافئة الموظفين المبادرين والمبدعين لتطوير خدمات المستشفى.
- العمل على دعم ثقافة المهمة في المستشفيات الحكومية عن طريق مكافئة الإدارة للموظفين من ذوي الإنجاز العالي.

ضرورة تبني الإدارة للثقافة الداعمة في المستشفيات الحكومية عن طريق تشجيع القرارات الجماعية ومنح الثقة بين الموظفين.

دراسة الدعجة ومنصور(2013) دراسة بعنوان: اثر مكونات الثقافة التنظيمية على ابعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الاردنية. هدفت هذه الدراسة بالتعرف على اثر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة على ابعاد التطوير التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم (315) وتم اختيار عينة عشوائية عددها (110)، توصلت هذه الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية لدى العاملين في هذه المؤسسة تتسم بالارتفاع، وكذلك تتوفر مكونات التطوير التنظيمي في المؤسسة بشكل مرتفع، كما وتشير نتائج هذه الدراسة الى وجود اثر لمكونات الثقافة التنظيمية على ابعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة. واوصت الدراسة بضرورة ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

دراسة الساعاتي والخفاجي (2014) دراسة بعنوان: الثقافة المنظمية واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة. هدفت هذه الدراسة بالتعرف على اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الاداء الوظيفي في شركة صناعة الاصباغ الحديثة، قام الباحثان بتحديد ابعاد الثقافة التنظيمية (الهياكل المادية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الشعائر والطقوس)، تكونت عينة الدراسة من (40) موظف، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي كمنهجيه للدراسة واستنتجت هذه الدراسة ان واقع الثقافة التنظيمية في المنظمة هو مرتفع، وان واقع الاداء الوظيفي كذلك مرتفع، وان لثقافة المنظمة دور ايجابي كبير في رفع مستوى الاداء. واوصى الباحثان بالاتي: على المنظمة استثمار موضوع الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الاداء الوظيفي، وان تعمل المنظمة على توفير الهياكل المادية، ان تعمل على تعزيز القيم التنظيمية التي من شانها رفع مستوى الاداء الوظيفي.

4. 4. 3 الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (Bartell , 2003) بعنوان:

A University Culture – Based Framework for Internationalization of Universities

هدفت هذه الدراسة بمحاولة الكشف عن اطار عمل ثقافة تنظيمية في إحدى الجامعات من أجل المساعدة في عولمة تلك الجامعات وتم إجراء الدراسة الحالية على جامعتين من الجامعات الكندية، استخدم فيها منهجية دراسة الحالة وتم جمع بيانات الدراسة الحالية باستخدام الطرق التالية: ملاحظة الانماط السلوكية السائدة في هذه الجامعات، الاستماع للقصص التنظيمية، ومراجعة الوثائق التنظيمية مثل رسالة التصريح بالمهمة السائدة في الجامعة، التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الوصف الوظيفي للمدراء في المناصب العليا والمسئولين عن الشؤون الدولية في الجامعة، وقد أشارت نتائج الدراسة ان الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تؤثر في توجهاتها نحو العولمة. كما أشارت النتائج ان الثقافة التنظيمية القوية القائمة على الدعم وتسهيل عملية التحول نحو العالمية كانت من العوامل المهمة المحددة لاتجاهات الجامعة نحو التحول الى الاطار العالمي . كما أظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

دراسة (Lee & Yu , 2004) بعنوان:

Corporate Culture and Organizational Performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين الثقافة التنظيمية في المؤسسات وبين الأداء التنظيمي وذلك ضمن الشركات السنغافورية، وهي بهذا تهدف إلى:

- التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي ويتم ذلك من خلال تقييم الأداء .
- التعرف على مكونات البناء الثقافي وهل تستطيع المنظمات تفعيل ذلك البناء في فترات متكررة؟

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج عدة منها:

- إن الثقافة التنظيمية تلعب دور اساسي بالتأثير على الأداء التنظيمي

- إن للثقافة التنظيمية تأثير على جميع العمليات التنظيمية والأداء في المنظمة.

وأصت الدراسة بضرورة تطبيق مثل هذه الدراسة على البيئة التنظيمية التي تتمتع بنفس مقومات البيئة التي طبقت بها هذه الدراسة.

دراسة (Lok & Crawford , 2004) بعنوان:

"The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment"

هدفت هذه الدراسة بالتعرف على أثار الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة في الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي في عينات من المدراء من هونج كونج وأستراليا.

وقد توصلت هذه الدراسة بالتعرف على مجموعة من النتائج من بينها:

- إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجراءات الثقافة التنظيمية المبتكرة والداعمة والرضا عن العمل والالتزام التنظيمي في عينات المدراء من هونج كونج وأستراليا.
- هناك أثر بسيط للمستوى التعليمي للمشاركين على الرضا الوظيفي وأثر إيجابي بسيط على الالتزام.

دراسة (Hwang , 2007) بعنوان:

"Study on Organizational Culture, Organizational Commitment and Attitude Toward Organizational Reform- Comprehensive High Schools as Example"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دراسة الموقف تجاه الإصلاح التنظيمي بالعلاقة مع ثقافة المدرسة والتزام المعلم تجاه المدرسة الثانوية الشاملة . وقد استخدم الباحث الاستبيان كطريقة لجمع المعلومات حول الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والإصلاح التنظيمي للمدارس الثانوية.

قد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها:

- هناك فرق كبير للثقافة التنظيمية بين المدارس الثانوية الشاملة بمختلف أنواعها.
- هناك ارتباط كبير بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من قبل المعلمين والتزام المعلمين تجاه التغيير التنظيمي للمدارس الثانوية الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها:

رفـع مـستوى ثقافـة المدرسـة وتقويـة الاتـصالات مـع المعلمـين واسـتمرار تنفيـذ سياسـة المـدارس الثانوية الشاملة الأساسية والاستمرار في عملية تدريب المعلمين.

دراسة (Thornton & Jeager, 2008) بعنوان:

The role of Culture in Institutional and Individual Approaches to Civic Responsibility at Universities.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في جامعات الدراسات العليا في المقاربة الفردية والمؤسسية تحو المسؤولية المدنية، استخدمت الدراسة منهجية دراسة حالة حيث تم اختبار جامعتين من الجامعات الاميركية في اجراء الدراسة الحالية وهما جامعة فيرجينيا وجامعة نورث كارولينا استخدمت الدراسة المقابلات، الوثائق والملاحظة الميدانية في عملية جمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة ان الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعتان تؤثر بشكل كبير على المقاربة المؤسسية والفردية نحو المسؤولية الميدانية " المسؤولية الاجتماعية" لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة أشارت نتائج الدراسة ان الايدولوجيا الفردية تؤثر في ايدولوجيا المؤسسة، والعكس صحيح. وأشارت نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة بين الايديولوجيات الفردية لدى العاملين في الجامعة وبين المسؤوليات الوظيفية المنوطة بهم، وأوصت الدراسة بتعميق دور الثقافة التنظيمية من خلال إقامة الدورات التدريبة الخاصة بهذا الأمر.

دراسة (peretz & Fried,2008) بعنوان:

National Values, Performance Appraisal practices, and Organizational Performance: A Study Across 21 countries.

هدفت هذه الدراسة بالتعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية، ممارسات تقييم الاداء والاداء التنظيمي في عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة، تكونت عينة الدراسة من (5991) منظمة حكومية وخاصة تم اختيارها عشوائيا من (21) دولة عبرالعالم، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام تحليل السياسات والاداء التنظيمي من خلال مستوى الربحية حيث كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيم المهنية لدى العاملين وبين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة والالتزام التنظيمي وبين الاداء التنظيمي، واوصت الدراسة بالاهتمام بالقيم التنظيمية وتقييم الاداء وذلك من خلال الاهتمام بعنصر المكافئات للمتميزين لما له من اثر ايجابي لدى العاملين.

دراسة (Cohn & Lin, 2011) بعنوان:

Relationships between in – role performance and individual values, Commitment, and Organizational citizenship behavior among Israeli teachers.

هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الاداء الفردي والتنظيمي وبين القيم الفردية، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (192) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم عشوائيا من (10) مدارس ثانوية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث اجاب افراد عينة الدراسة عن مقياس القيم الفردية، مقياس الالتزام التنظيمي، مقياس سلوك المواطنة التنظيمية، اضافة الى مقياس الاداء وذلك عن طريق استخدام استبانة خاصة بالاداء الفردي التنظيمي، وكان من ابرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيم الفردية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الفردية وبين مستوى الاداء التنظيمي، واظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمي لدى العاملين وبين الاداء التنظيمي، واوصت الدراسة بتعزيز دور القيم الفردية وربطها بالاداء التنظيمي عن طريق اقامة دورات تدريبية.

دراسة (O' Neill et. al, 2011) بعنوان:

Organizational a Chievement Values, High – Involvement Work: Practices and Business Unit Performance

هدفت هذه الدراسة بالكشف عن مستوى قيم التميز التنظيمية وعلاقتها بالاداء التنظيمي لدى عينة مكونة من (21) من الشركات الامريكية وتم اختيارها عشوائيا، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي القائم على استخدام الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات، وقد اشارت نتائج الدراسة ان انتشار قيم التميز التنظيمية مثل قيم المهنية، السلوك التنظيمي، المواطنة التنظيمية، كانت ذات اثر ايجابي على زيادة الاداء التنظيمي في الشركات، وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق في العلاقة بين القيم التنظيمية وبين الاداء التنظيمي تعزى الى حجم الشركة والقطاع التجاري، واوصت الدراسة بالاهتمام بالقيم التنظيمية في الشركات باعتبارها مؤثر ايجابي على الاداء الوظيفي، والعمل على اقامة ندوات خاصة بذلك.

دراسة (Zwikael & Smyrk, 2012) بعنوان:

A General Framework for Gauging the Performance of Initiatives to Enhance Organizational Value

هدفت الدراسة على تطوير قطاع عمل تنظيمي يقوم على استخدام القيم والاعراف والتقاليد وقياس اثرها على الاداء التنظيمي لدى الشركات والمؤسسات الحكومية العاملة في مختلف القطاعات، وتكونت عينة الدراسة من (102) من المدراء لعدد من الشركات والمؤسسات الحكومية، وتم اختيارها عشوائيا، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وذلك بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وقد اشارت النتائج ان اطار العمل المبني على القيم التنظيمية يحتوي على عدة متغيرات من اهمها السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والتقاليد التنظيمية، والتي تؤثر جميعها على مستوى الاداء سواء كان سلبيا او ايجابيا، واوصت الدراسة بتعزيز دور الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركات الحكومية من اجل تطوير القطاعات وما ينسجم مع التطورات الحاصلة في القطاعات الاخرى.

دراسة (Aftab et. al, 2012) بعنوان:

An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and the Employee's Role Based Performance: Evidence from the Banking Sector

هدفت هذه الدراسة بالتحقق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة ودور الأداء وبناء الموظف من جهة أخرى، وطبقت هذه الدراسة في الباكستان، وتكونت أبعاد الثقافة التنظيمية من المشاركة، تنمية القدرات، التوجه نحو عمل فريق واحد، التمكين، التكامل في الأهداف والغايات، أما بالنسبة لمتغيرات الأداء فقد شملت كل من، جودة العمل، دقة العمل، خدمة العملاء. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- هناك علاقة قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- كلما زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية كلما زاد التأثير على الأداء.
- هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء.
- إن للثقافة التنظيمية أثر مباشر على الأداء.

كما وأوصت هذه الدراسة بما يلي:

- يمكن أن تستخدم نتائج هذه الدراسة في قطاعات أخرى.
- إن كل موظف لديه معايير مختلفة من القيم والمعتقدات قبل دخوله للمنظمة، ولكن بعد انضمامه إليها تكون له ثقافة مختلفة تماماً.

دراسة (Nyongesa & Ng'ang'a , 2013) بعنوان:

The Impact of Organizational Culture on Performance of Educational Institutions

تهدف هذه الدراسة بالتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- تكون ثقافة المؤسسة قوية عندما تمارس وفق المبادئ والقيم.
- هناك عوامل تسهم في بناء ثقافة قوية ومتماسكة منها، الالتزام الصادق والتفاني لتشغيل الأعمال التجارية في المؤسسة.

وأوصت هذه الدراسة:

أنه ليس هناك شك في الثقافة السائدة في المؤسسة لها تأثير كبيرعلى الأداء مما يدعوا إلى تطوير وإدامة ثقافة قوية في المؤسسة من أجل تدعيم الأداء.

دراسة (Zakari et. al, 2013) بعنوان:

Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana

هدفت هذه الدراسة بالتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في البلدان المتقدمة وتطبيقها في دولة غانا، وهي من البلدان النامية، وتم قياس جميع متغيرات الثقافة التنظيمية والأداء وقاسها بالطرق الإحصائية، وتم الحصول على البيانات الكافية وتطبيق هذه الحالة لتسع بنوك في دولة غانا وشملت البنوك في كل من القطاع العام والقطاع الخاص.

وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك من حيث الثقافة التنظيمية، وأنه لم يكن هناك اختلاف كبير فيما يتعلق بالأداء، حيث أنه لم يكن هناك فروق بين البنوك التي طبقت عليها هذه الدراسة، وكذلك كانت هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء في القطاع المصرفي في دولة غانا، وكذلك تم التوصل إلى أن نموذج الثقافة التنظيمية المتقدم في الولايات المتحدة الأمريكية يمكن تطبيقها في دولة مثل غانا رغم الاختلاف في الأداء.

دراسة.((Uddin et. al , 2013) بعنوان:

Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف والإنتاجية وهي دراسة حالة قطاع الاتصالات في بنغلادش، وأظهرت هذه الدراسة عدة نتائج منها:

- هناك العديد من سمات الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي وكبير على أداء المنظمة.
- هناك علاقة قوية بين الثقافة والأداء.
- إن للمعتقدات التنظيمية أثر كبير على الأداء داخل الشركة.
- إن للثقافة التنظيمية أثار كبيرة على الموظفين وكذلك على الأداء.

كما وأوصت الدراسة بإيجاد إطار فعال بين ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء.

دراسة (Gehman et. al , 2013) بعنوان:

Values Work: Process Study of the Emergence and Performance of Organization Values Practices.

هدفت الدراسة بالكشف عن اثر القيم التنظيمية والقيم المهنية على الاداء التنظيمي في الجامعات، تم استخدام منهجية دراسة الحالة المبنية على قياس مستوى القيم التنظيمية في جامعة بيتا الكندية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات، وقد اشارت نتائج الدراسة ان القيم التنظيمية السائدة في هذه الجامعة كانت قيم الشرف والنزاهة. حيث بينت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ارتفاع مستوى القيم التنظيمية وبين الاداء التنظيمي في الجامعة، واوصت بالاهتمام بالاداء من خلال نظام المكافئات.

4. 4. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة الذكر بالآتي:

- ركزت هذه الدراسة على موضوع الثقافة التنظيمية والمتمثل في المجالات الآتية: (المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية).

- تعتبر هذه الدراسة وعلى حد علم الباحث أنها دمجت مابين متغيرين وبينت مفهوميهما حيث تم التوصل من خلال ذلك على علاقة ارتباطيه بين المتغيرين، وتبين كذلك وجود أثر للثقافة التنظيمية على الأداء حيث تم التوصل أيضا العمل على تعزيز وإثبات أثر الثقافة التنظيمية على الأداء في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

- فسرت هذه الدراسة الغموض الذي يواجه الثقافة التنظيمية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، وخاصة في كيفية قياسه وتم ذلك من خلال الحصول على مجموعة من النتائج المذكورة لاحقاً.

- تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع حكومي حيوي وهو على حد علم الباحث من أهم القطاعات التي ترفد الدولة بالكوادر المتعلمة، وكذلك لما له من تأثير فعال على القطاعات الأخرى، مما يمكن هذا القطاع الموظفين على القيام بالدور الفعال في شعور الموظف تجاه منظمته واهتمامه بها.

- طورت هذه الدراسة أسئلة البحث الخاصة بأثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين وبأبعادها التي ذكرت ومن خلال إعادة النظر وبشكل دقيق لتلك الدراسة تم إعادة صياغتها وتطويرها لكي تتناسب مع موضوع الدراسة.

- تم تطبيق هذه الدراسة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية خلال عام 2015 وبهذا يعتبر على حد علم الباحث من المواضيع التي تكون لها تأثير فعال في أداء العاملين في الوزارة المذكورة خلال هذا العام.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

5. 1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لإجراءات الدّراسة، من حيث تحديد المنهج المستخدم لتحقيق أهداف الدراسة، وتحديد المجتمع والعينة وطريقة اختيارها، كما يتناول أدوات الدراسة والخطوات التفصيلية لإعدادها، وخطوات التطبيق، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

5. 2 منهجية الدراسة

قامت هذه الدراسة على المنهج الصفي التحليلي بناءً على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، والتي تناولت كلاً من الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

5. 3 المجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الكوادر العاملة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية على أختلاف مسمياتهم الوظيفية، والبالغ عدده (1652)، حسب الأحصائية التي حصل عليها الباحث من مديرية الموارد البشرية لمركز وزارة التربية والتعليم لعام (2013/ 2014) ملحق رقم (3).

5. 4 عينة الدّراسة

تكوّنت عيّنة الدّراسة من (222) موظف في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية حيث تم أختيارها بالطريقة العشوائية.

3. 5 إجراءات الدراسة

قام الباحث باختيار مجموعة استطلاعية من الكوادر العاملة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والّتي بلغ عددها (45) عامل خارج عينة الراسة، لاستخراج الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدوات الدراسة. وبعد أن تم التحقق من صدق وثبات أدوات الدّراسة، قام الباحث

بتطبيق اداة الدراسة على العينة الأساسيّة المكوّنة من (300) من العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتم جمع البيانات وتحليلها للإجابة عن أسئلة البحث.

6.5 أداة الدّراسة

قام الباحث ببناء المقياس بعد الاطلاع على الأدب النظري السابق المرتبط بموضوع الدراسة الحالي، بهدف اشتقاق الفقرات المعبّرة عن الثقافة التنظيميّة وأداء العاملين. وقد تمكّن الباحث وبناء على الأدب النظري السابق من تطوير أداة الدّراسة، وهي عبارة عن استبيان مكوّنة من ثلاثة أجزاء، يتناول الجزء الأول المتغيرات الديموغرافية، ويتناول الجزء الثاني، أبعاد الثقافة التنظيميّة، في حين يتناول الجزء الثالث أداء العاملين، وفيما يلي توضيحا للأجزاء الثلاثة:

الجزء الأول المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية

تكون الجزء الأول من أداة الدراسة من اربعة فقرات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وقد تم عرض هذه الأداة على محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال والبالغ عددهم (15) وذلك للحكم على مدى ملاءمة أداة الدراسة، وقد تم الأخذ بأرارء المحكمين، بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون.

الجزء الثاني المتعلّق بالثّقافة التنظيميّة

تكوّن الجزء الأول من أداة الدّراسة في صورته الأوّليّة من (37) فقرة موزّعة على ثلاثة أبعاد هي (المعتقدات التّنظيميّة، القيم التنظيميّة، الأعراف التّنظيميّة).

وقد تم عرض هذه الأداة على محكّمين من أعضاء الهيئة التّدريسيّة في قسم إدارة الأعمال، بلغ عددهم (15) محكّما، وذلك للحكم على مدى ملائمة أداة الدّراسة، وبشكل محدد، فقد طلب من السادة المحكّمين إبداء وجهة نظرهم في مدى وضوح الفقرات وصياغتها اللّغويّة، ومدى انتماء الفقرات للأبعاد الّتي تنتمي إليها. وقد تم الأخذ بآراء المحّكمين، وبعد إجراء التعديلات الّتي أوصى بها المحكّمون، تم التّوصّل إلى الصّورة النّهائيّة للمقياس، والتي تضمّنت (24) فقرة تمثّل أبعاد الثّقافة التّنظيميّة الثلاثة، وهي:

1. بعد المعتقدات التّنظيميّة، وتمثّلها الفقرات من (1 إلى 8).
2. بعد القيم التّنظيميّة، وتمثّلها الفقرات من (9 إلى 17).

3. بعد الأعراف التنظيميّة، وتمثّلها الفقرات من (18 إلى 24).

وقد وضعت جميع الفقرات الّتي تقيس الأبعاد الثلاثة في قائمة نهائيّة، وطلب من العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن الإجابة على فقرات الإستبانة، وذلك بتقدير مدى تعبير الفقرات عن رأي المستجيب لأبعاد الثّقافة التّنظيميّة، وتضمّن سلّم الإجابات خمسة مستويات، هي: موافق بشدّة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدّة.

الجزء الثالث المتعلّق بأداء العاملين

قام الباحث باقتراح (20) فقرة تمثل أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، وتم عرضها على (15) محكّما من أعضاء هيئة التّدريس في قسم الإدارة، لإبداء رأيهم في مدى ملائمة هذه الفقرات، وقد أوصى المحكّمون ببعض التعديلات تتعلق بالصياغة اللغوية للفقرات، بالإضافة إلى حذف بعض الفقرات، وقد قام الباحث بحذف الفقرات الّتي أجمع على حذفها 70% من المحكّمين، وبعد إجراء التعديلات اللازمة وحذف الفقرات. تم التوصل إلى الصّورة النهائيّة لهذا الجزء من الاستبانة، والّتي تضمّنت (14) فقرة تمثّل أداء العاملين في وزراة التربية والتعليم في الأردن، وتضمّن سّلم الإجابة على هذه الفقرات خمسة مستويات، هي: موافق بشدّة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدّة.

5. 7 صدق وثبات الأداة

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكّمين من أعضاء هيئة التّدريس في كلّية إدارة الأعمال، كما تم التّوصّل لدلالات ثبات الأداة من خلال استخراج قيم الثّبات للمقياس بطريقة الاتساق الدّاخلي بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (1) يوضّح قيمة الثّبات لأجزاء الأداة.

الجدول (1)

الثبات بدلالة معامل كرونباخ ألفا

المتغير	قيمة كرونباخ ألفا
الثّقافة التنظيميّة	0.96
أداء العاملين	0.95

يظهر من الجدول (1) أن معامل الثبات لأداة الدّراسة قد بلغ (0.96) للجزء المتعلق بالثّقافة التنظيميّة، وبلغ (0.95) للجزء المتعلّق بأداء العاملين. حيث تعد هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

5. 8 إجراءات تطبيق الدّراسة

بعد الانتهاء من بناء أداة الدّراسة بصورتها النّهائيّة، تم تطبيق الأداة على عيّنة الدّراسة الأساسيّة، حيث تم توزيع الاستبيانات على العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة، والبالغ عددها (300) استبانه، وتم استرجاع (222) استبانه من المجموع الكلي، ثم تم تفريغ الاستجابات على برنامج التحليل الإحصائي للبحوث التربوية والاجتماعيّة الـ SPSS؛ بهدف إجراء التحليل الإحصائي اللازم واستخراج النتائج للإجابة عن أسئلة البحث.

9.3 الأساليب الأحصائية

- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.
- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تم استخدام التوزيع الطبيعي لاستخدام معاملات الارتباط.
- تم استخدم معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.
- تم استخدام معاملات الانحدار المعياري.
- تم استخدام تحليل التباين للفحص مدى صحة الفرضية الصفرية للمتغيرات الديموغرافية.

الفصل الرابع

التحليل وعرض النتائج

يستعرض الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة وما توصلت إليه من خلال البيانات التي تم الحصول عليها والتي تم تحليلها بإستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) ويقسم على النحو التالي:

أوّلًا خصائص العيّنة:

سيتم هنا عرض نتائج التحليل الاحصائي بالنسبة لخصائص عينة الدّراسة الديموغرافية، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. والجداول من (2) إلى (5) توضّح ذلك.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	148	67.9
انثى	70	32.1
المجموع	222	100.0

من الجدول (2) نلاحظ أن 67.9% من أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور، وان نسبة 32.1% من أفراد عينة الدراسة كانت من الإناث، يعزو الباحث ذلك الى ان عينة الذكور اكثر تحملاً لأعباء العمل من الإناث وذلك للزخم الحاصل في الوزارة من كثرة المراجعين.

جدول (3)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	19	8.6
30 -اقل من 40 سنة	70	31.5
40 - اقل من 50 سنة	101	45.5
50 سنة فاكثر	32	14.4
المجموع	222	100.0

من الجدول (3) نلاحظ أن8.6% من أفراد عينة الدراسة كان عمرهم "اقل من 30 سنة"، وان نسبة 31.5% من أفراد عينة الدراسة كان عمرهم " 30 -اقل من 40 سنة " ، وأن نسبة 45.5% من أفراد عينة الدراسة كان عمرهم "40 - اقل من 50 سنة " ، وان نسبة 14.4% من أفراد عينة الدراسة كان عمرهم "50 سنة فاكثر "، ومما سبق نلاحظ ان أعلى نسبة كان من الفئات العمرية تتراوح بين"40 - اقل من 50 سنة"، ويعزو الباحث ذلك إلى ان الفئات العمرية التي تتراوح بين"40 - اقل من 50 سنة" هي أكثر خبرة ودراية في الأمور الأدارية من جميع الفئات العمرية الأخرى.

جدول (4)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرالمؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
24.3	54	دبلوم
50.5	112	بكالوريوس
17.1	38	ماجستير
8.1	18	دكتوراه
100.0	222	المجموع

نلاحظ من الجدول (4) أن 24.3% من أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي هم افراد يحملون درجة الدبلوم، وأن نسبة 50.5% من افراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، وأن نسبة 17.1% من افراد عينة الدراسة يحملون درجة الماجستير، وان نسبة 8.1% من افراد عينة الدراسة يحملون درجة الدكتوراه، ومما سبق نلاحظ ان اعلى فئة من افراد عينة الدراسة كانت من الافراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك إلى حاجة الوزارة الى كوادر جديدة تعتمد عليها مستقبلاً من أجل فتح افاق جديدة للخريجين الجدد.

جدول (5)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	19	8.6
5 –اقل من 10 سنوات	55	24.8
10 –اقل من 15 سنة	70	31.5
أكثر من 15 سنة	78	35.1
المجموع	222	100.0

من الجدول (5) نلاحظ أن 8.6% من أفراد العينة هم من الافراد الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات، وان نسبة 24.8% من أفراد العينة هم من الافراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من خمس سنوات الى اقل من عشر سنوات، وان نسبة 31.5% من أفراد العينة هم من الافراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من عشرة سنوات الى اقل من خمسة عشر سنة، وان نسبة 35.1% من افراد عينة الدراسة هم من الافراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من خمسة عشر سنة فأكثر، نلاحظ مما سبق أن اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة كانت من الافراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من خمسة عشر سنة فأكثر، ويعزو الباحث ذلك الى ان سنوات الخبرة المتراكمة تلعب دور رئيس وفعال في انجاز المهام على الوجه الاكمل وذلك بسبب تراكم المعلومات الخاصة بطبيعة العمل.

ثانيًا: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدّراسة التابعة والمستقلة

هنا يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الاستبانة من خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة، وبناءً على ذلك يتم تحديد درجة موافقة أو عدم موافقة الأفراد نحو الفقرات الّتي تعكس المتغيرات، وعليه يتم الإجابة عن سؤالي الدّراسة الأوّل والثّاني.

السّؤال الأوّل: ما مستوى تطبيق الثّقافة التّنظيميّة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المبحوثين؟

وللإجابة عن هذا السّؤال تم استخراج المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لكل بعد من أبعاد الثّقافة التّنظيميّة، والجداول من (6) إلى (9) توضّح ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لأبعاد الثقافة التنظيميّة

رقم المجال في الاستبانة	المجال	المتوسطات الحسابيّة	الانحرافات المعياريّة	المستوى	الرتبة
2	القيم التنظيمية	3.88	0.63	مرتفع	1
1	المعتقدات التنظيميّة	3.62	0.72	متوسط	2
3	الأعراف التنظيميّة	3.60	0.72	متوسط	3
المجموع		03.7	مرتفع		

من الجدول (6) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (3.88 – 3.60) وأن أعلى متوسط كان لبعد القيم التنظيمية، والتي كانت متوسطها الحسابي (3.88) بانحراف معياري (0.63) يرى الباحث أن السبب في ذلك يعود الى الالتزام الامثل من قبل الوزارة والموظفين بتطبيق القيم التنظيمية التي ينادون بها ويسعون الى تفعيلها على ارض الواقع، وأن أدنى متوسط حسابي كان لبعد الأعراف التنظيميّة، والتي كان متوسطها الحسابي (3.60)، بانحراف معياري (0.72) ويعزو الباحث السبب في ذلك يعود الى كون الاعراف التنظيمية السائدة التي تتبعها وتنادي بها الوزارة لاتتطابق مع ما هو موجود بالفعل في الوزارة، وأن المتوسط العام لأبعاد الثقافة التنظيميّة بلغ (3.70)، وهو يشير الى مستوى مرتفع للأبعاد بشكل عام، ويرى الباحث أن ارتفاع المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية الثلاث يعود الى تمسك الموظفين بالوزارة بشكل عام بثقافة المؤسسة الحكومية التي يعملون فيها.

جدول (7)

المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للمتغيرات المستقلة لبعد (المعتقدات التنظيميّة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابيّة	الانحرافات المعياريّة	المستوى	الرتبة
3	أشعر بالولاء التنظيمي نحو المؤسسة التي أعمل فيها.	4.17	0.87	مرتفع	1
2	تحرص الإدارة على التواصل مع الموظفين فيما يتعلق بالعمل.	3.88	0.75	مرتفع	2
8	يوجد تواصل مباشر بين الموظفين والإدارة.	3.86	0.89	مرتفع	3
5	تشجع الإدارة العاملين على العمل كفريق (روح الجماعة).	3.60	0.97	متوسط	4
7	تحرص الإدارة على تحقيق أهدافها من خلال العمل الجماعي.	3.59	0.89	متوسط	5
1	تحرص الادارة على الالتزام بمبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين.	3.48	0.95	متوسط	6
6	تعمل الإدارة على تنمية شخصية الموظف.	3.35	0.99	متوسط	7
4	تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	3.25	0.95	متوسط	8
المجموع		3.65	متوسط		

من الجدول (7) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (4.17 – 3.25) وان اعلى متوسط كان للفقرة " أشعر بالولاء التنظيمي نحو المؤسسة التي أعمل فيها " والتي كانت متوسطها الحسابي (4.17) بانحراف معياري (0.87) يعزو الباحث النتيجة بناءاً على اجابة افراد العينه ان الموظفين متمسكين بولائهم للمؤسسه التي يعملون فيها يسهم في انجاز الاعمال بكل دقة وكذلك يسهم الولاء التنظيمي بشعور الموظف بحبة لعمله وهو بذلك يحاول ان يقدم اكبر ما يستطيع من امكانته وقدراته في سبيل تلك المؤسسة التي يعمل بها. وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. " والتي كان متوسطها الحسابي (3.25) بانحراف معياري (0.95) وهو يشير الى مستوى متوسط للبعد بشكل عام، يتضح ان القرارات المتخذه بشكل فردي ولا وجود يذكر لإشراك الموظفين في صناعة واتخاذ القرارات وهذا بدوره يؤثر على مستوى الأداء، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي من سمات الإدارة الحديثة، وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.91).

جدول (8)

المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للمتغيرات المستقلة لبعد (القيم التنظيميّة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابيّة	الانحرافات المعياريّة	المستوى	الرتبة
1	يوجد احترام متبادل بين الإدارة والموظفين.	4.14	0.73	مرتفع	1
7	يحافظ الموظفون على ممتلكات الإدارة.	4.03	0.82	مرتفع	2
4	يمارس الموظفون مهامهم وواجباتهم وفقا لقيمهم وأخلاقياتهم.	4.01	0.80	مرتفع	3
5	يحرص الموظفون على التقيد بالتشريعات.	4.00	0.81	مرتفع	4
9	تركز قيم الادارة على احترام الآخرين	3.94	0.75	مرتفع	5
8	تهتم الادارة بتطبيق القوانين بحذافيرها.	3.81	0.88	مرتفع	6
3	تهتم الإدارة بقيمة الوقت.	3.75	0.95	مرتفع	7
2	تتفق القيم التي تتبناها الإدارة مع القيم التي تنادي بها.	3.69	0.86	مرتفع	8
6	توجد مساحة من الحرية لتقديم أفكار جديدة.	3.57	0.91	متوسط	9
المجموع		3.88	مرتفع		

من الجدول (8) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (4.14 – 3.57) وان اعلى متوسط كان للفقرة " يوجد احترام متبادل بين الإدارة والموظفين. "، والتي كانت متوسطها الحسابي (4.14) بانحراف معياري (0.73)، يتضح ذلك من خلال كون القيم التنظيمية السائدة في الوزارة قائمة على الاحترام المتبادل فيما بين الادارة العليا والعاملين ومابين العاملين انفسهم، وهذا بدوره يعزز روح العمل كفريق واحد وهو الذي يولد شعور بأهمية المحافظة على علاقات عمل طيبة. وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " توجد مساحة من الحرية لتقديم أفكار جديدة." والتي كان متوسطها الحسابي (3.57) بانحراف معياري (0.91). يتضح من خلال اجابة افراد العينه ان الوزارة لاتعطي متسع كافي للموظفين لابداء ارائهم والتعبير عن حرياتهم وافكارهم، ويرى الباحث ايضا ان هذا الانطباع لدى العاملين يولد لديهم عدم الرغبة بالعمل وهذا بدوره يؤثر على الأداء. وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.83).وهو يشير الى مستوى مرتفع للبعد بشكل عام، ويدل ذلك على ان مستوى القيم التنظيمية في الوزارة مرتفعة.

جدول (9)

المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للمتغيرات المستقلة لبعد (الأعراف التنظيميّة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابيّة	الانحرافات المعياريّة	المستوى	الرتبة
5	تعمل الإدارة على تبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري.	3.77	0.85	مرتفع	1
3	تساعد الأعراف السائدة على زيادة التعاون بين الموظفين.	3.73	0.82	مرتفع	2
2	تحرص الادارة على تبني قيم النزاهة في اداء الاعمال.	3.67	0.85	مرتفع	3
1	توفر الإدارة مناخ تنظيمي مناسب في بيئة العمل.	3.60	0.91	متوسط	4
4	تحرص الإدارة على تطبيق الأسس والمعايير المعتمدة في الاختيار والتعيين.	3.58	0.92	متوسط	5
7	المعايير القيمية السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الابداع بالعمل.	3.43	0.92	متوسط	6
6	تنظر الإدارة إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم.	3.42	1.00	متوسط	7
المجموع		3.60	متوسط		

من الجدول (9) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (3.77 – 3.42) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تعمل الإدارة على تبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري." والتي كانت متوسطها الحسابي (3.77) بانحراف معياري (0.85) يتضح إن الاعراف التنظيمية السائدة في الوزارة بعيدة عن الروتين والتعقيد، وهي من السمات الجيدة التي تسود اجواء العمل الاداري وهو ما يحقق انجاز اكبر للمعاملات اليومية وكذلك فهي سمة من سمات المدنية الحديثة. وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تنظر الإدارة إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم" والتي كان متوسطها الحسابي (3.42) بانحراف معياري (1) بناءً على أجابات العينة فأن الوزارة لا تشجع على تكرار الاخطاء التي يقع فيها العاملون، اذ ان الخطأ قد يولد أخطاء اخرى مستقبلاً وهو بدوره يؤثر على سير العملية الإدارية. وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.60) بانحراف معياري (0.90). وهو يشير الى مستوى متوسط للبعد بشكل عام.

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

وللإجابة عن هذا السّؤال تم استخراج المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لأداء العاملين في وزراة التربية والتعليم في الاردن، والجدول (10) يوضّح ذلك:

جدول (10)

المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للمتغير التابع (أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابيّة	الانحرافات المعياريّة	المستوى	الرتبة
10	يلتزم الموظفون بوقت الدوام.	4.09	0.80	مرتفع	1
14	يتحمل الموظفون مسؤولية عملهم.	4.05	0.83	مرتفع	2
1	يؤدي الموظف المهام الموكلة إليه وفق معايير الجودة المطلوبة.	4.00	0.74	مرتفع	3
4	يتم إنجاز العمل بدقة من قبل الموظفين.	3.95	0.85	مرتفع	4
12	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل.	3.95	0.80	مرتفع	5
6	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	3.94	0.87	مرتفع	6
5	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بكفاءة.	3.93	0.85	مرتفع	7
7	يتم إنجاز العمل بسرعة من قبل الموظفين.	3.93	0.90	مرتفع	8
2	يتوفر لدى العاملين القدرة والمهارة الكافية لحل مشكلات العمل .	3.87	0.85	مرتفع	9
3	تسعى الإدارة إلى أن تكون نتائج الأداء وفق الخطط والبرامج.	3.86	0.78	مرتفع	10
8	تسعى الإدارة وباستمرار إلى الحد من المشاكل التي تحول دون تنفيذ العمل.	3.75	0.91	مرتفع	11
11	يحرص الموظفون باستمرار على استغلال وقت العمل.	3.71	0.96	مرتفع	12
9	يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة.	3.65	0.95	متوسط	13
13	يمتاز الموظفون بروح الحماس أثناء العمل.	3.64	0.97	متوسط	14
المجموع		3.88	مرتفع		

من الجدول (10) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (4.09 – 3.64) وان اعلى متوسط كان للفقرة " يلتزم الموظفون بوقت الدوام." والتي كانت متوسطها الحسابي (4.09) بانحراف معياري (0.80) يعزو الباحث هذه النتيجة استناداً لاستجابة افراد العينه ان الموظفون يمتلكون الوعي الكافي الذي يدفعهم للالتزام بأنظمة ولوائح الوزارة، اذ ان الالتزام بالانظمة والقوانين يجعل من العمل اكثر جدية وهو الذي يدفع بالموظفين على ان يكونوا اكثر وعياً في مثل هذه الامور. وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " يمتاز الموظفون بروح الحماس أثناء العمل." والتي كان متوسطها الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.95) ويرى الباحث من خلال اجابة العينة عن هذه الفقرة ان الوزارة غير حريصة على تهيئة الاجواء الكافية للموظفين لتأدية مهامهم الوظيفية بدافعية وحماس، وهو الذي يؤثر سلباً على انجاز الاعمال بالشكل المطلوب. وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.88) وهو يشير الى مستوى مرتفع لأداء العاملين في الوزارة، ويعود سبب ارتفاع المتوسطات الحسابية بشكل عام لفقرات الاداء الى اهمية القيام بالمهام الوظيفية وادائها على الوجه الاكمل مع ضرورة العمل باستمرار على تحسين اساليب ومهارات الموظفين في الوزارة في اداء اعمالهم لما له من اثر كبير في رفع معنوياتهم من خلال انجاز مهامهم بصورة مرضية.

1. اختبارات الفرضيات

وفيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدّراسة بالنّسبة للعلاقات الإرتباطيّة والتأثيريّة بين متغيرات الدّراسة المستقلة والتّابعة، وذلك على النّحو التّالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثّقافة التّنظيميّة في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة.

ولاختبار هذه الفرضيّة تم التحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدّراسة، واستخراج معاملات الارتباط، ومن ثم تحليل الانحدار. والجداول (11) و(12) و(13) توضّح ذلك:

اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول (11)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic
المعتقدات التنظيمية	.471	118	.989	.174	118	.073
القيم التنظيمية	.449	118	.986	.151	118	.075
الاعراف التنظيمية	.465	118	.987	.159	118	.074
الاداء العاملين	.691	118	.992	.200*	118	.066

استخدم الباحث اختباري شابيرو (Shapiro) و كولموغروف (Kolmogrov) لاختبار التوزيع الطبيعي لاتجاهات عينة الدراسة نحو المتغيرات، ونلاحظ من النتائج ان التوزيع كان طبيعياً لمتغيرات الدراسة الرئيسية حيث ان قيم الدلالة (Sig) كانت أعلى من (0.05) وهذا يحقق شرط قبول توزيع البيانات طبيعياً.

معامل الارتباط بيرسون (Pearson)

تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة لمعرفة طبيعة اتجاه وقوة العلاقة بين تلك المتغيرات.

الجدول(12)
معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

المتغير	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	الاعراف التنظيمية	الاداء العاملين
المعتقدات التنظيمية	0.706**	0.795**	0.785**	1
القيم التنظيمية	0.718**	0.738**	1	
الاعراف التنظيمية	0.745**	1		
الاداء العاملين	1	**		

**يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تبين النتائج ان جميع العلاقات بين متغيرات الدراسة كانت باتجاه ايجابي وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ونلاحظ ان العلاقات تراوحت بين (0.706 – 0.795)، حيث كانت اعلى قيمة لمعامل الارتباط (R) بين المتغيرين (المعتقدات التنظيمية والقيم التنظيمية).

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي تظهر نتائجه في الجدول (13)

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيميّة في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة

المتغير التابع	الارتباط المتعدد	معامل التحديد	قيمة الاحصائي F	القيمة الاحتمالية P-value	القرار الإحصائي
أداء العاملين	0.696	0.484	67.913	0.00	رفض الفرضية العدمية

من الجدول (13) ثبات صلاحية نموذج الفرضية الرئيسة حيث بلغت قيمة الاحصائي (f) (67.913) وهي دالة عند (α ≤ 0.05)، لذا فإنّه يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيميّة في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة. ويتضح بأن قيمة معامل الارتباط المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيميّة في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة بلغ (0.696)، وكذلك يتّضح بأن قيمة معامل التحديد بلغت (0.484)، وهذا يشير إلى أن أبعاد الثقافة التّنظيميّة أسهمت بما نسبة (48.4%) من تفسير التباين في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. ولتحديد اتجاه المتغيرات ذات الدلالة الاحصائية تم استخراج معاملات الانحدار المعيارية وقيم الاحصائي (ت) لكل منها والتي تظهر في الجدول (14).

جدول (14)

اختبار معاملات الانحدار المعياري لأثر أبعاد الثقافة التنظيميّة في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة

المتغير	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية	T	الدلالة	القرار عند ألفا =0.05
	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	بيتا (β)			
ثابت الانحدار	0.9.3	6.21		1824.	.000	معنوي
المعتقدات التنظيمية	091-.	.074	094-.	1.233-	219.0	غير معنوي
القيم التنظيمية	590.	89.0	528.	6.632	0.00	معنوي
الأعراف التنظيمية	280.	75.0	289.	3.757	0.00	معنوي

يتضح من الجدول (14) بأن معامل بيتا (β) لمتغير المعتقدات التنظيمية بلغ (-0.94) وأن قيمة الاحصائي المقابل لها بلغ (-1.233) وهو غير دلال عند (α ≤ 0.05)، وأن قيمة بيتا تشير إلى تأثير سلبي بمعنى انّه كلما زادت المعتقدات التنظيميّة أسهم سلبًا في أداء العاملين، ويرجع سبب ذلك الى كون المعتقدات التنظيمية السائدة في الوزارة تختلف عما يعتقده الموظفون وهو بدوره يسهم سلباً على اداء العاملين في الوزارة كذلك فإن المعتقدات التنظيمية السائدة في الوزارة قد لا تتلائم مع طبيعة العمل والذي يؤثر سلباً ايضاً على اداء العاملين، وكذلك فإن المعتقدات التنظيمية التي تنادي بها الوزارة تخالف ما هو موجود على ارض الواقع. كذلك فان معامل بيتا (β) لمتغير القيم التنظيميّة بلغ (0.528) وأن قيمة الاحصائي المقابل لها بلغ (6.632) بمستوى دلالة عند (α ≤ 0.05)، وأن قيمة بيتا تشير إلى تأثير ايجابي بمعنى أنه كلما زادت القيم التنظيميّة أسهم ذلك ايجابا في زيادة أداء العاملين، ويعزو الباحث ذلك الى كون القيم النظيمية السائدة في الوزارة تتلائم مع طبيعة العمل، وكذلك فإن القيم التنظيمية التي تنادي بها

الوزارة تقوم بتفعيلها على ارض الواقع مما يسهم وبشكل ايجابي في اداء العاملين، كما بينت النتائج بأن معامل بيتا (β) لمتغير الأعراف التنظيميّة بلغ (0.289) وان قيمة الاحصائي المقابل لها بلغ (3.757) بمستوى دلالة عند (α ≥0.05)، وأن قيمة بيتا تشير الى تأثير ايجابي بمعنى انه كلما زادت الأعراف التنظيميّة اسهم ايجابا في زيادة أداء العاملين، ويعزو الباحث ذلك الى ان الاعراف التنظيمية السائدة في الوزارة تلبي طموحات وافكار الموظفين مما يوفر لهم الاجواء الكافية على ان يقوموا بأعمالهم على الوجه الامثل، وكذلك فإن الاعراف التنظيمية السائدة في الوزارة من تبنيها لقيم النزاهة وغيرها تشجع وتساعد الموظفين على العمل بشكل أفضل.

الفرضيّة الرئيسيّة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) في متوسط إجابت المبحوثين لأبعاد الثقافة التنظيمية في اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

استخدم الباحث تحليل التباين لاختبار مدى صحة الفرضية واذا ما كان هنالك فروقات تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية ام لا.

الجدول (15)

تحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة sig
الجنس	0.357	2.6	0.7
العمر	0.115	2.6	0.951
المؤهل العلمي	1.688	2.6	0.172
عدد سنوات الخبرة	0.502	2.6	0.681

- يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)

تم استخدام التحليل الإحصائي باستخدام اختبار تحليل التباين لفحص مدى صحة الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية، حيث يعرض الجدول رقم (15) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية. تبين نتائج التحليل أن النموذج غير دال إحصائيًا في تفسير الفرضية، حيث بلغت قيمة مستوى الأهمية للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) (0.0.7، 0.951، 0.172، 0.681) على التوالي، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (0.357، 0.115، 1.688، 0.502) على التوالي.

وقيمة F المحسوبة هنا تعتبر غير دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيمتها المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ونتيجة لذلك يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية في اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الاسئلة كانت منطقية وان اراء واجابات العينة لها نفس الاجابات حول المتغيرات المبحوثة وليس هناك فروق معنوية في اجاباتهم وهذا يعتبر مؤشر جيد بحسب وجهة نظر الباحث اذ ان اصحاب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) كلهم متساوون في نظرتهم لكلا المتغيرين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى مستوى الثّقافة التنظيميّة لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنيّة، وكذلك التعرف إلى مستوى أدائهم، وهدفت الدّراسة أيضًا للكشف عن أثر الثّقافة التّنظيميّة في أداء العاملين في وزارة التّربية والتّعليم الأردنيّة، وأسفر التّحليل الإحصائي للبيانات عدد من النّتائج وفيما يلي مناقشتها:

أولا: مناقشة النّتائج المتعلقة بالإجابة عن السّؤال الأوّل "ما مستوى تطبيق الثّقافة التّنظيميّة السائدة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المبحوثين؟".

وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق الثّقافة التّنظيميّة في وزارة التربية والتعليم مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتطبيق الثقافة التنظيميّة (3.77). وجاء ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية كالتالي: بعد القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (3.88)، يليه بعد المعتقدات التنظيميّة بمتوسط حسابي (3.62)، وأخيراً بعد الأعراف التنظيميّة بمتوسط حسابي (3.60).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (النسور، 2012) الّذي بحث في دراسته أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاث: القيم والمعتقدات التنظيميّة والمعايير التنظيميّة والتوقعات التّنظيميّة والتي أوصت بالعمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للعمل الجماعي من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة للوصول اليها، ودراسة (الساعتي والخفاجي، 2014) التي اوصت ان تستثمر المنظمة ثقافتها التنظيمية المرتفعة في رفع مستوى الاداء الوظيفي الذي من شإنه الارتقاء بمستوى المنظمة، ودراسة (الدعجة ومنصور، 2013) التي اوصت على ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة عن طريق إقامة دورات تدريبية تساعدهم على المداومة عليها، ودراسة (الخليفة، 2008) التي اوصت بتوفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة وكذلك نشر ثقافة تنظيمية مرنة واتاحة اكبر قدر ممكن من المشاركة، ودراسة (جاسم، 2013) التي اوصت بتنمية مفاهيم القيم وتوفير مناخ تنظيمي في الشركة والاهتمام بالمعتقدات والاهداف واختيار الموظفين الاكفاء من ذوي المهارة والخبرة للمناصب المهمة، ودراسة (السرحاني، 2012) والتي اوصت بالاهتمام بالثقافة التنظيمية ونشرها بين اوساط العاملين واقامة دورات تدريبية لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في الجامعات، ودراسة (الهاجري، 2013) والتي أوصت بدعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها وبناء

ثقافة تنظيمية قوية داعمة للابداع والعمل الجماعي، ودراسة (Gehman et. al، 2013) والتي كان مستوى القيم التنظيمية مرتفعاً، وأوصت بالاهتمام بالثقافة التنظيمية وابعادها.

ثانيًا: مناقشة السؤال الثاني " ما مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟"

بينت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعلم الأردنية مرتفع بشكل عام، وأتت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة الّتي تمخضت عنها دراسة (النسور، 2012) التي أوصت بمكافئة أداء العاملين المتميزين بعدالة وشفافية وخاصةً المتميزين منهم، ودراسة (عكاشة، 2008) التي اوصت بالعمل على تطوير نظام تقييم الأداء ليسهم بفاعلية في عملية التنمية والتطوير الإداري، ودراسة (الخليفة، 2008) والتي اوصت بإنشاء إدارة تختص بتطوير الاداء، ودراسة (الساعاتي والخفاجي، 2014) والتي أوصت بإستثمار موضوع الثقافة التنظيمية من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي، ودراسة (Gehman et. al، 2013) التي اوصت بالاهتمام باداء العاملين من خلال نظام المكافئة، ودراسة (peretz & Fried, 2008) التي أوصت بالاهتمام بعنصر المكافئة باعتباره المحفز الأساسي للأداء في المؤسسات.

ثالثًا: مناقشة السؤال الثالث " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثّقافة التّنظيميّة في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة."

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائيّة لأبعاد الثقافة التنظيميّة (المعتقدات التنظيميّة، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيميّة) على أداء العاملين.

وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة الّتي انتهت إليها دراسة النسور (2012) التي توصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في أداء العاملين بأبعادها الثلاث (المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، ودراسة عكاشة (2008) والتي توصلت ايضاُ الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ودراسة الخليفة (2008)، ودراسة (Cohn & Lin, 2011)، ودراسة (peretz & Fried, 2008)، ودراسة (2013, Gehman et. al).

وجاءت هذه النتيجة مخالفة لما توصّلت إليه دراسة كل من (O' Neill et. al, 2011)، ودراسة (Zakari et. al, 2013) ، ودراسة (Bartell, 2003).

النتائج والاستنتاجات

بينت نتائج الدراسة عن وجود اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية بشكل عام حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة الى الخصائص الشخصية التي يمتلكها الموظفون في الوزارة وما لديهم من مؤهلات وثقافة عالية تمكنهم من ممارسة اعمالهم ومهامهم وفق ما هو مطلوب وضمن الثقافة السائدة في الوزارة، وتعزو ايضا الى ممارسة المسؤولين في الوزارة ايجاد وتوفير البيئة المناسبة للعمل التي يتحقق من خلالها الاداء الامثل للعاملين وهو الذي يدغع العاملين باخراج طاقاتهم الابداعية من خلال العمل الجماعي المثمر مما يحقق ثقافة تنظيميم بمستوى مرتفع.

وتعزو النتيجة ايضا الى ان بعض المدراء في الوزارة يسعون الى تحقيق الثقة لدى الموظفين من خلال الشفافية في العمل وعدم التحيز لطرف دون طرف اخر، فيحاولون تحقيق العدالة في توزيع المهام على الموظفين لكي لا تقل الثقة بالادارة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عكاشة، 2008) التي بينت ان هناك اثر ايجابي بين الثقافة التنظيمية والاداء، ودراسة (الخليفة، 2008) ودراسة (النسور، 2012). وجاءت هذه النتيجة مخالفة لما توصّلت إليه دراسة كل من O' (Neill et. al, 2011)، ودراسة (Zakari et. al, 2013) ، ودراسة (Bartell, 2003).

من خلال ذلك نستنتج ان الثقافة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على الاداء الوظيفي وعل اختلاف القطاعات وهذا التاثير يكون سلبا او ايجابا وحسب طبيعة العمل الموجود وحسب الثقافة الموجودة.

- بينت نتائج الدراسة أن مجال الاعراف التنظيمية فقد كانت نتيجة اختبار معدل الانحدار المعياري متوسطا وتعزو هذه النتيجة الى الانشطة التي يعمل بها الموظفون في الوزارة والتي تعمل على ترسيخها والتعامل معها بديمومة مما يجعل للوزارة طابع خاص بها يتعود عليه الموظفون، وتعزو النتيجة هذه الى ان الانظمة والقوانين التي تقررها الوزارة ويتابع تنفيذها ويحرص على عدم التساهل فيها، وكذلك كون الاعراف التنظيمية السائدة في الوزارة بعيدة عن الروتين والتعقيد بل انها تمارس بكل مرونة وبعيدة عن التعقيداتمما يسهم وبشكل ايجابي في رفع مستوى الاداء لدى الموظفين في الوزارة. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عبد الباسط، 2010) والتي بينت نتائجها بثاثير الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري، ودراسة (الهاجري، 2013) التي اكدت على دعم الثقافة التنظيمية في

المدارس الثانوية وتعزيزها لبناء ثقافة قوية داعمة. نستنتج من ذلك ان مجال الاعراف التنظيمية يؤثر على طبيعة العمل داخل المنظمة وان هذا التاثير تكون نتائجه سلبا او ايجابا حسب نوع الاعراف السائدة.

- بينت نتائج الدراسة أن مجال القيم التنظيمية فقد كانت نتائج اختبار معامل الانحدار مرتفعا وذا طابع معنوي، ويعزو ذلك الى ان بيئة العمل في الوزارة التي يسودها مجموعة واضحة من القيم الايجابية التي يتفق عليها الجهاز الاداري في الوزارة مع الموظفين مثل الاحترام المتبادل والاهتمام بالوقت، وتعزو ايظا الى توافق القيم والافكار السائدة في الوزارة مع قيم المجتمع مما يوفر التعزيز والايجابية لتشكل هذه القيم اطارا دائما للعمل. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (النسور، 2012) ودراسة (عكاشة، 2008) ودراسة (عبد الباسط، 2010) ودراسة (جاسم، 2013) ودراسة (الدعجة ومنصور، 2013) ودراسة (الساعاتي والخفاجي، 2014)، والتي بينت نتائجها ترسيخ القيم التنظيمية في منظمات الاعمال وفي جميع القطاعات كونها تعد اهم ابعاد الثقافة التنظيمية وكذلك العمل على تعزيز القيم التنظيمية كونها تساعد على رفع مستوى الاداء. نستنتج من ذلك ان القيم التنظيمية تلعب دور اساسي وغعال ومؤثر كبير في اداء العاملين ليس في الوزارة فحسب بل في جميع القطاعات.

- بينت نتائج الدراسة أن مجال المعتقدات التنظيمية فقد بينت نتائج اختبار الانحدار المعياري لهذا البعد بانه غير معنوي وليس له اثر، بمعنى انه كلما زادت المعتقدات التنظيمية في الوزار اسهم ذلك سلبا في اداء العاملين، ويرجع السبب في ذلك الى كون المعتقدات التنظيمية السائدة في الوزارة تختلف عما يعتقده الموظفون وهو بدوره يسهم سلباً على اداء العاملين في الوزارة كذلك فإن المعتقدات التنظيمية السائدة في الوزارة قد لا تتلائم مع طبيعة العمل والذي يؤثر سلباً ايضاً على اداء العاملين، وكذلك فإن المعتقدات التنظيمية التي تنادي بها الوزارة تخالف ما هو موجود على ارض الواقع، ويرجع ذلك الى كون المعتقدات التنظيمية التي يعتقد بها الموظفون في الوزارة هي جزء من عملهم بل هو متوارث داخل بيئة العمل، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عكاشة، 2008) ودراسة (الخليفة، 2008) ودراسة (النسور، 2012) ودراسة (الهاجري، 2013) التي اكدت على وجود اثر ايجابي للمعتقدات التنظيمية على الاداء الوظيفي. نستنتج من ذلك ان المعتقدات التنظيمية رغم كونها تعتبر مجال رئيسي من مجالات الثقافة التنظيمية الا انها لم تكن تحضى بتاثير مباشر على اداء العاملين وهذا من شانه يؤثر سلبا على طبيعة العمل وعليه

يرتئي الباحث تفعيل دور المعتقدات التنظيمية في الوزارة من اجل ان تحقق اهدافها وهو تحسين الاداء للموظفين.

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الصبيحات، 2013)، (الحنيطي، 2013)، (Bartell , 2003).

ونتيجة لذلك يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية في اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصّلت إليها الدّراسة الحاليّة والّتي بيّنت دور الثّقافة التنظيميّة في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنيّة، فإنّه يمكن تقديم التوصيات التّالية:

- على وزارة التربية والتعليم الأردنية أن تستثمر الثقافة التنظيمية من أجل رفع مستوى الأداء لدى العاملين، لما لهذا الموضوع من تأثير على الرضى الوظيفي للعاملين.
- جعل جزء من تقييم أداء العاملين في الوزارة بناءً على مدى التزامهم بتطبيق مكونات الثقافة التنظيمية.
- العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية في الوزارة من خلال عقد الدورات التدريبيّة للعاملين بهدف رفع الأداء الوظيفي.
- إجراء المزيد من الأبحاث لدعم أثر الثقافة التنظيميّة بأداء العاملين في قطاعات أخرى.
- المحافظة على تماسك الثقافة التنظيمية في الوزارة من خلال تعزيز القيم والاعراف والمعتقدات التي ينبغي ان يحملها ويحافظ عليها جميع العاملين في الوزارة.

مقترحات الدراسات المستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات وتوصيات يقدم الباحث جملة من المقترحات للبحوث المستقبلية:

- العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين من خلال تنمية القدرات والمهارات ومنح الدرجات والترقيات الوظيفية ليتمكن العاملين من أداء المهام الموكلة إليهم.
- العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر مما يسهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل.
- بيان أثر الثقافة التنظيمية ودورها للنهوض بواقع القطاعات العامة الأردنية.

المراجع

المراجع العربية

ابتهال، شكري شبيل (2007)، **أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.

أبو بكر، مصطفى محمود (2000)، **دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية،** الإسكندرية: الدار الجامعية الإسكندرية.

أبو جامع، إبراهيم احمد والطويل، هاني عبد الرحمن (2011)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الاردنية، بحث منشور، **دراسات العلوم التربوية،** 38 (2): 605-637.

أبو شرخ، نادر حامد (2010)، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو شيخة، نادر أحمد (2000)، **إدارة الموارد البشرية،** عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

إسماعيل، زكي محمد (1986)، **الإنثروبولوجيا الثقافة الدوحة،** قطر: دار الثقافة.

إعداد لجنة في وزارة التربية والتعليم الأردنية (2013)، الكتاب السنوي.

أمين، عادل (2003)، **" الثقافة التنظيمية للمنظمات متباينة الأداء.** دراسة تطبيقية على المنظمات التعليمية في المملكة المتحدة "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة كلية التجارة، القاهرة، مصر.

البريدي، عبد الله (2004)، **نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية للتعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور،** الرياض: المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني.

بو قليع، محمد (2011)، **العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

جاد الرب، سيد محمد (2005)، **السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم بحوث إدارية متقدمة،** مطبعة العاشرة.

جاسم، فؤاد حسن (2013)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الادوية / بغداد، **مجلة الادارة والاقتصاد،** 95 :290 – 310.

جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004)، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي وبسيوني، إسماعيل علي، الرياض: دار المريخ للنشر.

جلاب، إحسان دهش (2011)، **"إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير(ط1)** عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

جلبي، عبد الله (1996**)، المجتمع والثقافة والشخصية**، الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعة.

حريم، حسين (2003)، **إدارة المنظمات، منظور كلي،** (ط1)، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2004)، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2010)، **إدارة المنظمات منظور كلي** ،(ط2)، عمان: دار حامد للنشر.

حريم، حسين و الساعد، رشاد (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**، 2 (2):123-145.

الحلابية، غازي حسن (2013)، **أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن،** رسالة غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحنيطي، محمد فالح (2013)، أثر الثقافة التنظيمية في أدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية، بحث منشور في **مجلة العلوم الادارية** ، الجامعة الاردنية، 40 ، (1) : 104 – 126.

الخفاجي، نعمة عباس (2009)، **ثقافة المنظمة،** (ط1)، عمان: اليازوري العلمية للنشر.

الخليفة، زياد سعيد (2008)، **الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى ألأداء،** جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الدحلة، فيصل عبد الرؤوف (2001)، **تكنولوجيا الأداء البشري " المفهوم وأساليب القياس والنماذج "**، عمان: دائرة المكتبة الوطنية.

الدعجة، فراس محمود عبد القادر ومنصور، عبدالله عبد الكريم احمد (2013)، اثر مكونات الثقافة التنظيمية على ابعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الاردنية، **مجلة الثقافة والتنمية**، (75):57-92.

الدويلة، فهد يوسف (2007)، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية، عمان، الاردن.

ربابعة، علي (2003)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

رحاحلة، احمد زهير، وابو شعيرة، ياسر ذيب، والسبتي، خالد هدى، والشوا، منى محمد (2010)، **وزارة التربية والتعليم- الكتاب السنوي**، عمان: المكتبة الوطنية.

الرخيمي، ممدوح جلال (2000)، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

الرشيدي، مشعل عيد (2013)، **رضا العاملين كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الساعاتي، عفاف حسن هادي و الخفاجي، ياسر عادل محمود (2014)، الثقافة التنظيمية و أثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، **مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية**، 20 (76) :232- 259.

الساعاتي، سامية حسن (1998)، **الثقافة الشخصية**، بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة: دارالفكرالعربي.

سالم، الياس (2006)، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة، الجزائر.

السرحاني، حسين مرزوق (2012)، "الثقافة التنظيمية في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس (دراسة تشخيصية)،" **دراسات عربية في التربية وعلم النفس** (ASEP)، 14 (1): 225 -261.

السعود، راتب و أبوحمده، عائشة (2012)، التراخي التنظيمي لدى المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين فيها، **دراسات العلوم التربوية**، 39 (1) 97-118.

السكارنة، بلال خلف (2011)، **الابداع الاداري**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سلطان، محمد سعيد (2004)، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

السيد، عليوة (2001)، **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، (ط1) ،القاهرة : دار السماح.

شاويش، مصطفى حبيب (2005)، **إدارة الموارد البشرية**،(ط3)، عمان: دار الشروق.

الشايجي، خلود والمزروع، بشرى (2008)، **تقييم الأداء الوظيفي للإدارة وفقاً للائحة الجديدة**، ورقة عمل غير منشورة، منتديات المعلمات في التقييم الوظيفي www.moeforum.net .

شوقي، جواد (2000)، **السلوك التنظيمي**، عمان: دار الحامد للنشر.

الصبيحات، إبراهيم بدر (2013)، أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ، بحث منشور في **مجلة العلوم الادارية**، الجامعة الاردنية، 40 (2): 298-328.

صديقي، أمينة (2013)، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،الجمهورية الجزائرية.

الصواف، ماهر محمد (2000)، تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، **مجلة الإدارة العامة**، 76، (24): 67 – 81.

الضحيان، سعود (2003)، **بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

الطعامنة، محمد (2009)، **معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها**، تم الاسترجاع على الموقع الإلكتروني www.unpan1.un.org.

العاجز، فؤاد علي وعساف، محمود عبد المجيد (2007)، **الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة**، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث " الجودة في التعليم العام _ كمدخل للتميز "، جامعة غزة، غزة، فلسطين.

العامري، صالح والغالبي، طاهر (2008**)**، **الادارة والأعمال**،(ط2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عباينة، رائد إسماعيل و حتاملة، ماجد أحمد (2013)، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، بحث منشور في **المجلة الاردنية في إدارة الأعمال**، 9 (4): 651- 670.

عباس، سهيله وعلي، علي (2003)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الباسط، اكرم محمد (2010)، اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في المنظمات السياحية دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة القابضة للسياحة والفندقة (HOTAC) وبعض الشركات التابعة لها، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، 575-592.

عبدالله، نجلاء محمود (2002)، القيم التنظيمية في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالاداء الوظيفي، **مجلة مركز البحوث التربوية**، (22): 235.

العتيبي، بشير محمد زيد (1999)، **علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية بالسعودية.

العتيبي، مشعل فهد فاهد (2011)، **أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شرق الاوسط، عمان، الأردن.

عربيات، عبد اللطيف (1985)، **النظام التربوي في المملكة الاردنية الهاشمية**، تقرير تعريف بالنظام التربوي في المملكة الاردنية الهاشمية.

العريقي، منصور محمد (2009)، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين، بحث منشور، **مجلة الاردنية في ادارة الاعمال**، 5 (2): 137-159.

العطية، ماجدة (2003)، **سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عكاشة، أسعد أحمد محمد (2008)، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، "** دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel**"** في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.

العكش، علاء خليل محمد (2007)، **نظم الحوافز والمكافئات وأثرة في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.

العمري، نبيلة (2013)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **المجلة العربية للدراسات الادارية والاقتصادية،** العدد الرابع.

العميان، محمود سليمان (2004)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** عمان: دار وائل للنشر.

الغزو، فاتن عوض (2010)، **القيادة والإشراف الإداري،** عمان: دار أسامة للنشر.

الفرحان، أمل حمد (2003)، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية،** 6 (1).

الفريجات، خضير كاظم حمود و اللوزي، موسى سلامة و الشهابي، أنعام (2009)، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،** عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم (2002)، **السلوك التنظيمي:دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،** عمان، دار الشروق.

القريوتي، محمد قاسم (2012**)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال،(ط6)**، عمان: دار وائل.

قوي، بوحنية وسلمى، الامام (2006)، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، **المجلة العلمية للإدارة،**1 (1) : 97.

الكبيسي، عامر خضير(1998)، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة،** قطر: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.

كردي، أحمد السيد (2010)، **مفهوم الأداء الوظيفي،** جامعة الازهر، كلية التجارة www.kenaonline.com .

اللوزي، موسى (2002)، **التنظيم وإجراءات العمل،** (ط1)، عمان: دار وائل للنشر.

اللوزي، موسى سلامة والزهراني، عمر عطية (2012) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، **دراسات العلوم الإدارية،** 39 (1): 1 – 28.

محمد، راوية (2001)، **إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية**، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

محمد، نبيل عبد المنعم (2009)، تأثير البرامج التدريبية على تطوير أداء العاملين في شركات التشييد والبناء بالتطبيق على شركة المقاولون العرب، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، (4) 145.

المدهون، موسى توفيق والجزراوي، ابراهيم محمد علي (1995)، **تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإداريا للعاملين والجمهور**، (ط1)، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

المرسي، جمال الدين (2006)، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

مرعي، توفيق (2003)، قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، **مجلة جامعة الملك سعود**، 30 (17): 121-138.

مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013)، **إدارة المنظمات**، (ط1)، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

مصطفى، أحمد سيد (2008)، **إدارة الموارد البشرية**، (ط3)، القاهرة: مطابع الدار الهندسية للنشر والتوزيع.

المعايطة، سليمان فلاح (2006)، **أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين الإداريين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.

نبيل، سارة (2012)، **مفهوم الأداء**، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2012,5) www.hrdiscussion.com .

النسور، مروان محمد (2012)، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي في الأردن، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، 20 (2): 187- 210.

الهاجري، ناصر (2013)، **الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

الهواري، سيد (2002)، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد والعشرين**، القاهرة: مكتبة عين شمس.

هيجان، عبد الرحمن احمد (1991)، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين، **مجلة الادارة العامة**، (4): 74.

يونس، أحمد (1998)، **تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة الأعمال، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المراجع الاجنبية

Aftab, H.; Sarwar, A .; Rana, T. (2012). An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and the Employee's Role Based Performance: Evidence from the Banking Sector**. International Journal of Business and Commerce, 2** (4), 55- 78 .

Avis, P.; McLaughlin, D. ; Dentinger, B.; Reich, P. (2003)**. Long Term Increase In Nitrogen Supply Alters Above- And Below-Ground Ectomycorrhizal Communities And Increases The Dominance Of Russula Spp**. In Temperate Oak Savanna. New Phytologist, 160: 239-253.

Bartell, M. (2003). A University Culture- Based Framework For Internationalization Of Universities. **Higher Education**, **45**: 43-70.

Bennett, T. (2000). A New Vision of Performance Evaluation Process: A Field Study and A Laboratory Experiment. **Organization Development**, **59**:.613- 619.

Certo ,C (2005). **Modern Management** 9th Edition ,Pearson Hall, U.S.A.

Cohen, A. & Liu, Y.(2011). Relationships between in – role performance and individual values, Commitment, and Organizational citizenship behavior among Israeli teachers. **International Journal of psychology, 64(4), 271 – 287.**

Cook, S. &Yanow, D (1993). Culture & Organizational Learning**, Journal of Management Inquiry, 2**: 373-90.

Cosh A.; Hughes, A.; Bullock A, Potton M .(2003).**''The Relationship between Training and Business Performance**'', RR 454, DFES.

Daft, R. (2004). **Organizational Theory and Design**, 8th ed, Thomson Learning, U.S.A.

De Long , D. ; Fahhe, L.(2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. **Academy of Management Executive, 14:**113-127.

Foster, S. (2007). **Managing Quality: Integrating the Supply Chain**. 3rded, New Jersey, Prentice Hal, U.S.A.

Gallagher, S.; Brown, C. ; Brown, L/ (2008**).** A Strong Market Culture Drives Organizational Performance & Success. Published Online in Wiley Inter Science **(www.interscience.wiley.com)** .

Gehman, J., Trevino, L. & Garud, R. (2013).Values Work: Process study of the emergence and performance of organization values practices. **Academy of Management Journal**, (1), 84 – 112.

Gibbs, J(2004**). Performance Measure Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor**: www.alazhar.edu.ps .

Gibson , J .; Donnelly. (1994). **Organization: Behavior, Structure and Processes.** 8t ed.1Rwin,Homewood, U.S.A.

Hatten, T. (2003). **Small Business Management Entrepreneurship &Beyond,** 2nd Ed. ,Boston, Mcgraw-Hill.

Hwang, F. (2007). Study on Organizational Culture, Organizational Commitment and Attitude toward Organizational Reform—Comprehensive High Schools As Example. **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, **3**(2):44- 66.

Jaivisarn, V. (2010). How Organizational Culture of Japanese Multinationals in Thailand Influence Japanese-Speaking Thailand Employees Organizational Commitment**. Journal of International Business and Economics, 10** (1),106-120.

Jin, C. (2009). **Young and W. Wang, Graph Classification Based on Pattern Co-occurrence.** in Proceedings of the ACM 18th Conference on Information and Knowledge Management. CIKM, Hong Kong.

Johns, G. (1998). **organization behavior: understanding life at work lllinoisscott**", foreman and company glenview, 2nd ed: 243 .

Jones, G. (2007). **Organizational Theory, Design, & Change**. New Jersey: Prentice Hall.

Kinicki, A,; Williams, B. (2006). **Management: A Practical Introduction.** Boston ,Mcgraw-Hill, U.S.A.

Kiyoshi, T (2006). Effect of wage and promotion incentive on the motivation Levels of Japanese Employees, Research paper. **Journal: Caree Development International**, volume: 11 (3).

Lee, J. & Yu, K., (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. **Journal of Managerial Psychology**, **19** (4), 44- 62.

Liu, Sh. (2009). Organizational Culture and New Service Development Performance: Insight From Knowledge Intensive Business Service, International. **Journal of Innovation Management**, 13(3), 371-392 .

Lok, P.; Crawford, J.(2004).The Effect Of Organizational Culture Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment**. Journal of Management Development, 23**(4), 321-338 .

Lund, L. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction**. The Journal of Business and Industrial Marketing**, **18**(3).

Lunenburg, F. (2011)."Organizational Culture –Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z". **National Forum of Educational Administration And Supervision Journal**, **29**(4), 1-10.

Mabey, C.; Gooderhan P. (2003).**The Impact of Management Devlopment on the Organizational Performance of European Firms''**, Seventh Conference on HRM.

Martin, N. (2003). **Organizational Behavior: Global and Southern African Perspective.** Doctoral Dissertation, Cape Town, Pearson Education University, South Africa.

Mary, H. (1997**). Organizational Theory: Modern, Symbolic, &Post Modern Perspectives.** England, Oxford University Press .

Mcshane, L. and Von Glinow, A. (2005). **Organizational Behavior.** 3thed, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A.

Moorhead G& Griffinr.(1995)**. Organizational Benarion. 4th** Edition, Houghton Mifflin Company, Boston ,USA.

Nyongesa , W.; Ng'ang'a M, (2013) The Impact of Organizational Culture on Performance of Educational Institutions, **International Journal of Business and Social Science**, **3** (8), 13- 22 .

O' Neill, O., Feldman, D., Vandenberg, R., Dejoy, D. &Wilson, M. (2011). Organizational a achievement values, high – involvement Work: practices and business unit performance. **Human Resource Management**, 50 (40), 541 – 558.

Peretz, H, & fried, Y.(2008). **National values, performance appraisal practices, and Organizational performance: A study across 21 countries.** Best paper proceedings, Academy of Management, 1-10.

Quinn, C. (2010). **Diagnosing and Changing Organization Culture.** pearsoneolution, inck saddle river, new jersy .

Stamm, B. (2003).**The Innovation Wave: Meeting the Corporate Challenge**. New York, John Wiley& Sons, Ltd, U.S.A.

Stoner, J.; Freemen, R.; Ilberi, D (1996). **Management.** New Delhi, Prentice-Hall of India,183.

Thornton, C.; Jaeger, A. (2008).The Role of Culture in Institutional And Individual Approaches to Civic Responsibility at Research Universities. **The Journal of Higher Education**, **79** (2), 160-182.

Uddin, M.; Luva, R.; Hossian, S. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. **International Journal of Business and Management**, **8**(2) : 33-65 .

Wheelen, T.; Hunger, D. (2002), **Strategic management and -Adler, RB and Rodmanm G. 2002.** Understanding Human Communication, Chicago, P. 207.

Zakari, M.; Wilberforce, K.; Ansah, O. (2013). Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana. **Ghana International Journal of Business, Humanities and Technology, 3** (1): 55- 67.

Zwikael, O. & Smyrk, J. (2012). A general framework for gauging the performance of initiatives to enhance Organizational value. **British Journal of Management**, 23: 6 – 22.

ملحق (1)

قائمة أسماء المحكمين

ت	أسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د.سليمان الحوري	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
2	أ.د. سالم العون	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
3	أ.د. ليث الربيعي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. وليد العوواده	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
5	د. بهجت الجوازنه	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
6	د.هايل عبابنه	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
7	د.علي القرعان	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
8	د.مؤيد الفواعير	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
9	د.رضا البطوش	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
10	د.حسن طعيمة	إحصاء وطرق كمية	جامعة الزرقاء
11	د.فائز النجار	إستراتيجيه ونظم معلومات	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
12	د.مرزوق العقيد	أدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
13	د.علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
14	د.علي المناصير	إدارة أعمال	جامعة الزرقاء
15	د.مراد عطباني	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (2)

نمــوذج استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف / الموظفة

تحية طيبة وبعد ....

أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة المتعلقة بـ**"أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن"**ونظراً لما تتمتعون به من دراية وخبرة علمية وعملية، أرجو منكم تعبئة هذه الإستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأنَّ المعلومات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل مع تلك المعلومات بمنتهى السرية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحث

عبد الحكيم دهام خلف

الجزء الأول: - المعلومات الديموغرافية.

(1) الجنس : -

( ) ذكر ( ) انثى

(2) العمر : -

( ) أقل من 30 سنة ( ) 30 -أقل من 40 سنة

( ) 40 -أقل من 50 سنة ( ) أكثر من 50 سنة

(3) المؤهل العلمي: -

( ) دبلوم كلية مجتمع ( ) بكالوريوس

( ) ماجستير ( ) دكتوراه

(4) **عدد سنوات الخبرة : -**

( )أقل من 5 سنوات ( ) 5–أقل من 10 سنوات

( ) 10 -أقل من 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (×) أمام الاجابة التي تعكس رأيك:

أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
المعتقدات التنظيمية: أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.						
1.	تحرص الادارة على الالتزام بمبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين.					
2.	تحرص الإدارة على التواصل مع الموظفين فيما يتعلق بالعمل.					
3.	أشعر بالولاء التنظيمي نحو المؤسسة التي أعمل فيها.					
4.	تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.					
5.	تشجع الإدارة العاملين على العمل كفريق (روح الجماعة).					
6.	تعمل الإدارة على تنمية شخصية الموظف.					
7.	تحرص الإدارة على تحقيق أهدافها من خلال العمل الجماعي.					
8.	يوجد تواصل مباشر بين الموظفين والإدارة.					
القيم التنظيمية: هي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه العمل.						
9.	يوجد احترام متبادل بين الإدارة والموظفين.					
10.	تتفق القيم التي تتبناها الإدارة مع القيم التي تنادي بها.					
11.	تهتم الإدارة بقيمة الوقت.					
12.	يمارس الموظفون مهامهم وواجباتهم وفقا لقيمهم وأخلاقياتهم.					
13.	يحرص الموظفون على التقيد بالتشريعات.					
14.	توجد مساحة من الحرية لتقديم أفكار جديدة.					
15.	يحافظ الموظفون على ممتلكات الإدارة.					
16.	تهتم الادارة بتطبيق القوانين بحذافيرها.					
17.	تركز قيم الادارة على احترام الآخرين					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
الاعراف التنظيمية: المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.						
.18	توفر الإدارة مناخ تنظيمي مناسب في بيئة العمل.					
.19	تحرص الادارة على تبني قيم النزاهة في اداء الاعمال.					
.20	تساعد الأعراف السائدة على زيادة التعاون بين الموظفين.					
.21	تحرص الإدارة على تطبيق الأسس والمعايير المعتمدة في الاختيار والتعيين.					
.22	تعمل الإدارة على تبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري.					
.23	تنظر الإدارة إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم.					
.24	المعايير القيمية السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الابداع بالعمل.					

الجزء الثالث: الرجاء وضع إشارة (×) أمام الاجابة التي تعكس رأيك:

اداء العاملين: هو مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا في الوزارة والتعرف على اوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور مستقبلا.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
25.	يؤدي الموظف المهام الموكلة إليه وفق معايير الجودة المطلوبة.					
26.	يتوفر لدى العاملين القدرة والمهارة الكافية لحل مشكلات العمل .					
27.	تسعى الإدارة إلى أن تكون نتائج الأداء وفق الخطط والبرامج.					
28.	يتم إنجاز العمل بدقة من قبل الموظفين.					
29.	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بكفاءة.					
30.	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.					
31.	يتم إنجاز العمل بسرعة من قبل الموظفين.					
32.	تسعى الإدارة وباستمرار إلى الحد من المشاكل التي تحول دون تنفيذ العمل.					
33.	يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة.					
34.	يلتزم الموظفون بوقت الدوام.					
35.	يحرص الموظفون باستمرار على استغلال وقت العمل.					
36.	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل.					
37.	يمتاز الموظفون بروح الحماس أثناء العمل.					
38.	يتحمل الموظفون مسؤولية عملهم.					

ملحق (3)

التقرير الإحصائي لعام 2013/ 2014

توزيع الموظفين في مركز الوزارة حسب مكان العمل والجنس وسنوات الخدمة للعام 2013-2014

Distribution Of Administrators inThe MOE Centre by Directorate and Gender and Years Of Experience for The Year 2013-2014

المجموع	+30	29-25	24-20	19-15	14-10	9-5	4-3	2-1	أقل من سنة	الجنس	الإدارة
4	0	2	0	1	0	0	1	0	0	إناث	مكتب الوزير
14	3	4	3	1	3	0	0	0	0	ذكور	
18	3	6	3	2	3	0	1	0	0	مجموع	
2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	إناث	مكتب الأمين العام
5	1	0	2	1	1	0	0	0	0	ذكور	
7	1	0	2	1	1	2	0	0	0	مجموع	
8	0	2	0	1	0	3	2	0	0	إناث	ادارة الابنية والمشاريع الدولية
44	1	4	5	9	8	11	6	0	0	ذكور	
52	1	6	5	10	8	14	8	0	0	مجموع	
22	0	2	2	1	6	9	2	0	0	إناث	ادارة التخطيط والبحث التربوي
39	0	5	4	5	9	12	4	0	0	ذكور	
61	0	7	6	6	15	21	6	0	0	مجموع	
6	0	1	0	1	3	1	0	0	0	إناث	ادارة التربية الخاصة
13	0	0	3	1	1	2	6	0	0	ذكور	
19	0	1	3	2	4	3	6	0	0	مجموع	
19	0	2	2	3	3	7	2	0	0	إناث	ادارة التعليم
20	0	2	5	4	4	3	2	0	0	ذكور	
39	0	4	7	7	7	10	4	0	0	مجموع	
28	0	1	2	5	10	6	4	0	0	إناث	ادارة التعليم الخاص
29	1	2	7	11	3	3	2	0	0	ذكور	
57	1	3	9	16	13	9	6	0	0	مجموع	
35	0	4	0	4	11	13	3	0	0	إناث	ادارة الموارد البشرية
71	1	6	3	3	9	17	7	20	5	ذكور	
106	1	10	3	7	20	30	10	20	5	مجموع	
41	0	4	2	10	12	12	1	0	0	إناث	ادارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
74	0	6	9	9	22	22	6	0	0	ذكور	
115	0	10	11	19	34	34	7	0	0	مجموع	
19	1	1	2	0	10	3	2	0	0	إناث	ادارة الامتحانات والاختبارات
71	0	8	9	12	11	25	6	0	0	ذكور	
90	1	9	11	12	21	28	8	0	0	مجموع	
9	0	1	1	2	2	2	1	0	0	إناث	ادارة التعليم المهني والانتاج
58	5	12	9	9	7	11	1	4	0	ذكور	
67	5	13	10	11	9	13	2	4	0	مجموع	
34	0	2	4	6	10	10	2	0	0	إناث	ادارة الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة
136	0	23	13	18	20	38	15	9	0	ذكور	
170	0	25	17	24	30	48	17	9	0	مجموع	
5	0	0	0	1	0	2	2	0	0	إناث	ادارة الشؤون القانونية
13	0	2	1	2	1	4	2	1	0	ذكور	
18	0	2	1	3	1	6	4	1	0	مجموع	
21	0	5	1	0	6	5	3	1	0	إناث	ادارة الشؤون المالية
40	0	10	3	4	6	11	6	0	0	ذكور	
61	0	15	4	4	12	16	9	1	0	مجموع	
23	0	2	4	3	5	5	1	3	0	إناث	ادارة العلاقات الثقافية والدولية
28	3	3	7	2	5	5	3	0	0	ذكور	
51	3	5	11	5	10	10	4	3	0	مجموع	
11	0	1	0	2	2	5	1	0	0	إناث	ادارة اللوازم والتزويد
192	0	24	27	29	19	59	19	15	0	ذكور	
203	0	25	27	31	21	64	20	15	0	مجموع	
26	0	3	6	3	6	7	1	0	0	إناث	ادارة المناهج والكتب المدرسية
59	0	7	15	14	14	7	2	0	0	ذكور	
85	0	10	21	17	20	14	3	0	0	مجموع	
48	2	1	9	8	12	12	4	0	0	إناث	ادارة النشاطات التربوية
147	3	14	21	25	24	44	8	8	0	ذكور	
195	5	15	30	33	36	56	12	8	0	مجموع	
3	0	0	1	0	0	2	0	0	0	إناث	الاعلام التربوي والاتصال المجتمعي
14	0	1	2	4	0	5	2	0	0	ذكور	
17	0	1	3	4	0	7	2	0	0	مجموع	
10	0	0	2	1	0	4	2	1	0	إناث	الديوان العام
132	0	3	8	20	35	39	12	15	0	ذكور	
142	0	3	10	21	35	43	14	16	0	مجموع	
17	0	1	0	5	4	6	1	0	0	إناث	امانة سر اللجنة الوطنية الأردنية للتربية والثقافة والعلوم
11	0	1	1	4	2	2	1	0	0	ذكور	
28	0	2	1	9	6	8	2	0	0	مجموع	
3	0	1	0	1	1	0	0	0	0	إناث	امانة سر مجلس التربية والتعليم ولجنة التخطيط
4	0	0	2	0	1	1	0	0	0	ذكور	
7	0	1	2	1	2	1	0	0	0	مجموع	
17	0	2	2	2	8	3	0	0	0	إناث	مركز التدريب التربوي
19	0	3	5	5	3	2	1	0	0	ذكور	
36	0	5	7	7	11	5	1	0	0	مجموع	
6	0	1	0	1	[illegible]	2	[illegible]	0	0	إناث	[illegible]
2	0	0	0	[illegible]	[illegible]	1	[illegible]	0	0	ذكور	
8	0	1	0	2	2	3	[illegible]	0	0	مجموع	
417	2	39	40	61	113	121	35	5	0	[illegible]	

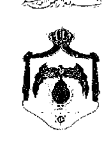
توزيع الموظفين في مركز الوزارة حسب المؤهل العلمي والجنس للعام 2013-2014

Distribution Of Employees InThe MOE Center by Gender & Academic Qualification for The Year 2013-2014

الإدارة	الجنس	دون الثانوية	توجيهي	دبلوم كلية سنتين	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	المجموع
مكتب الوزير	إناث	0	1	0	1	1	1	0	4
	ذكور	0	0	0	2	2	6	5	14
	المجموع	0	1	0	3	3	6	5	18
مكتب الأمين العام	إناث	0	0	0	2	0	0	0	2
	ذكور	0	0	1	2	1	1	0	5
	المجموع	0	0	1	4	1	1	0	7
ادارة الأبنية والمشاريع الدولية	إناث	0	0	5	2	0	1	0	8
	ذكور	10	2	13	13	3	2	1	44
	المجموع	10	2	18	15	3	3	1	52
ادارة التخطيط والبحث التربوي	إناث	0	0	4	5	4	5	4	22
	ذكور	3	0	3	17	5	9	2	39
	المجموع	3	0	7	22	9	14	6	61
ادارة التربية الخاصة	إناث	0	0	1	1	1	2	1	6
	ذكور	0	0	1	5	4	2	1	13
	المجموع	0	0	2	6	5	4	2	19
ادارة التعليم	إناث	0	0	1	4	5	5	4	19
	ذكور	0	0	1	6	5	5	3	20
	المجموع	0	0	2	10	10	10	7	39
ادارة التعليم العالي	إناث	5	2	8	6	2	5	0	28
	ذكور	10	1	1	5	6	4	2	29
	المجموع	15	3	9	11	8	9	2	57
ادارة الشؤون الإدارية	إناث	0	1	5	20	8	1	0	35
	ذكور	0	1	30	21	5	5	0	71
	المجموع	0	2	40	41	13	7	0	106
[illegible]	إناث	0	0	3	20	9	8	1	41
	ذكور	11	2	9	36	6	9	1	74
	المجموع	11	2	12	56	15	17	2	115
[illegible]	إناث	3	1	2	7	3	3	0	19
	ذكور	9	1	19	18	11	10	3	71
	المجموع	12	2	21	25	14	13	3	90
[illegible]	إناث	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	9
	ذكور	11	8	7	12	9	11	3	60
	المجموع	11	8	10	15	11	12	3	67
[illegible]	إناث	0	0	[illegible]	11	15	7	0	34
	ذكور	0	0	8	74	29	27	1	136
	المجموع	0	0	[illegible]	85	44	34	[illegible]	170

ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة



الرقم ٣/١٠\١٩٣٧٥

التاريخ ١ رجب ١٤٣٦

الموافق ٢٠/٠٤/٢٠١٥

السيد مدير إدارة ....

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم أن الطالب عبد الحكيم دهام خلف يقوم بإجراء دراسة عنوانها "أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة عامة في جامعة آل البيت، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات، وتوزيع استبانة على عينة من موظفي إدارتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

/ وزير التربية والتعليم

الدكتور

عمر حلمي الخصاونة

مدير السياسات والتخطيط الاستراتيجي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ٣/١٠

المرفقات: (٥) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

جامعة آل البيت
AL AL-BAYT UNIVERSITY

كلية إدارة المال والأعمال　　　　قسم إدارة الأعمال

الموافق: 2015/4/19م

السادة وزارة التربية والتعليم المحترمين

تحية طيبة، وبعد،

أرجو التكرم بتسهيل مهمة لطالب الماجستير في كلية ادارة المال والاعمال عبد الحكيم دهام خلف تخصص ادارة عامة ورقمه الجامعي (1320505014) لرسالته بعنوان:

" اثر الثقافة التنظيمية في اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم "

من اجل الحصول على المعلومات لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

رئيس قسم إدارة الأعمال

أ. د. سليمان ابراهيم الحوري

المملكة الأردنية الهاشمية
ديوان وزارة التربية والتعليم
الرقم
إلى مديرية إدارة

سامية الخريشا